التوجيه الإسلامي
في التدريب الإداري

فتحي قابيل محمد متولي

مدير ادارة التدريب بشركة البلاستيك الأهلية

عضو لجنة المتابعة لمجلس تدريب قطاع الصناعة

الهيئة المصرية العامة للكتاب

١٩٩٠

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعد فهذا الكتاب لباحث استهوته الدراسة فى مجال ادارة الأعمال ابان طلبه العلم فى كلية التجارة ثم ممارسته العملية لها بحكم موقعه الوظيفى فى ادارات شئون العاملين والتنظيم والتدريب باحدى كبريات الشركات الصناعية وبحضور دورات تدريبية وندوات علمية متعددة فى ذلك المجال .

وفي الكتاب دراسات مستفيضة تثبت بالأدلة القاطعة والبراهين الساطعة ما يؤكد أن الأساليب التى لم تعرف الا حديثا فى ادارة الأعمال كانت هى المنهج الذى رسمه الاسلام وأقام عليه النظام الادارى للدولة الاسلامية منذ أربعة عشر قرنا منذ عهد الرسول صلوات الله عليه وسلامه وخليفتيه أبى بكر وعمر وهذا المنهج قام أساسا على ضوء هدى القرآن الكريم وتوجيهات الرسول صلوات الله عليه وسلامه والاجتهاد والقياس المؤسس على شفافية ونقاء نفوس القائمين على تصريف أمور الدولة وفهمهم للروح السمح للاسلام حيث تم اختيارهم لشغل مواقعهم على أساس من عفة النفس وتقوى الله ومراقبته فى السر والعلن .

وهذه أسس الاختيار الادارى فى الاسلام وهى عامة بين جميع المسلمين • ولما اجتهد الخليفة الثالث عثمان بن عفان فى اختيار أهل الثقة من الأقارب والأصهار الذين كانوا على ما يبـــدو أقل خبرة بالجوانب الادارية فى تصريف شئون الدولة • أتهم بالمخالفة لمبدأ الاسلام فى اختيار الولاة وهدم جسور الثقة بين الحكام والمحكومين مما كان أهم الأسباب التى عجلت بقتله وظهور ما عرف فى التاريخ الاسلامى بالفتنة الكبرى كما هو موضح بكتب التاريخ •

ويشتمل الكتاب بجانب ذلك على عدة فصول لا غنى عنهـا للدارسين والقائمين بادارة الأعمال لأنه يوضح أهميـــــة التعليم والتدريب ويشير الى السلبيات فى مواقع الأعمال وعلاجها بالتوجيه الاسلامى •

كما يوضح الهياكل التنظيمية للدولة الاسلامية على عهـــد الرسول الكريم وأبى بكر وعمر وقد أفرد فصولا عن التدريب والصبر وعدم اليأس والحاجة للتعليم وبناء الشخصية وادارة الوقت وفن الاستماع بلغة الصمت • وأبرز مميزات المدير الناجح والمدير الفعال وفعالية الادارة •

كما خصص فصلا لتوضيح أسباب نجاح الادارة اليابانيـة وتقدمها على دول العالم •

والكتاب بصورته الراهنة يسد نقصا فى المكتبة الاسـلامية والادارية لأنه يوضح رأى الاسلام الحنيف فى العمل والأجر والجودة والتخطيط والتدريب والادارة •

والله أسأل أن ينفع به انه نعم المولى ونعم النصير •

دكتور محمود رشدى العبادى
أستاذ بجامعة القـاهرة

تمهيد

يهدف هذا البحث الى بث روح الثقة والأمل والتفاؤل فى نفوس العاملين . وتغير المفهوم والسلوك السلبى واستبداله بمفهوم وسلوك ايجابى نحو العمل والادارة وزيادة الانتاج بالجودة المطلوبة . وذلك بالتوعية والتعليم والتدريب والمشاركة الفعالة . واختيار أنسب الحلول لطبيعة العمل والانتاج على أن يكون الانتاج متطورا بالجودة المطلوبة سواء للسوق المحلى أو التصدير معا دون تفرقة .

ويهمنا أن نركز على أن التعليم والتدريب هما أساس الحضارة الحديثة . ونحن فى أمس الحاجة الى تفجير طاقات البشر للعمل والفكر والانجاز وبث روح التقدم بالكلمة الحسنة كما جاء فى قول الله تعالى :

« وقولوا للناس حسنا » لرفع الروح المعنوية فى العمل والتشجيع لاتقان العمل والجودة .

ان التدريب الادارى والفنى قضية قومية لاقامة الدولة الحديثة على أساس العلم وقوة المعلومات والتكنولوجيا لزيادة الانتاج عن طريق الموارد البشرية بكافة القطاعات لأن قضية الانتاج ليست مصانع واستثمارات ولكن قوى بشرية فنية ومتخصصة تتقن التعامل مع الآلات والمعدات الحديثة .

ولقد تقدمت الصناعة فى فترة وجيزة فى كثير من الدول النامية كالهند ويوغسلافيا وكوريا بسبب تطبيق الأساليب العلمية الحديثة فى الادارة والتنظيم الادارى والتعليم والتدريب حتى أصبحت هذه الدول منافسا خطيرا فى السوق العالمية للدول المتقدمة - وليس بخاف أن ما حققته اليابان فى الثمانينات من اعجاز وتقدم فى كل من جودة وكمية الانتاج يرجع بالدرجة الأولى الى الاهتمام بالتدريب وتحديث نظم الادارة كما جاء فى مقال رابطة الادارة الأمريكية عام ١٩٨١ الذى كتبه دكتور جوران M. Juran .

ونحن اليوم نعيش عصر الادارة سواء ادارة مصنع أو جهاز حكومى ونحن جميعا نمارس الادارة يوميا فى جميع شؤوننا .

جوهر المشكلة الاقتصادية :

ينحصر جوهر المشكلة الاقتصادية فى الدول النامية فى الادارة أولا والمدير ثانيا وهى تمثل عنق الزجاجة أمام الجهود المكثفة للتنمية الادارية والاجتماعية والاقتصادية وتحتاج الدول النامية الى ثورة ادارية أكثر من حاجتها الى ثورة صناعية ويمكن القول بأنه ليس هناك دول متخلفة اقتصاديا ولكن هناك دول متخلفة اداريا ..

لذلك يقول علماء الاقتصاد بأنه اذا كان هناك عامل واحد يمكن اعتباره بمثابة المفتاح الوحيد للنمو الاقتصادى فى الدول النامية فان هذا العامل هو الادارة وأن جوهر التحدى الحضارى هو التقدم الادارى .

التدريب

يعتبر التدريب أهم عامل من عوامل الاداره لرفع الكفاية الانتاجية وتغير السلوك وتطوير اساليب الانتاج القديمة والتأهيل العلمي والاقلال من المفقود فى الوقت والخامات واستغلال الطاقات العاطلة وتحقيق الأهداف فى اقل وقت وبأقل جهد وتكلفة .

وبالتدريب يتم اعداد كل من المدير الكفء وقيادات

المستقبل وتحديث الادارة لمواقع الانتاج والعمل وتحريرها من التخلف الادارى ·

وبالرغم من تقدم الوسائل العلمية والميكانيكية الحديثة التى يمكن أن تعمل بها الآلات الا أن الأمر يقتضى أن يقوم على تشغيلها قوى عاملة ماهرة وقيادة ادارية فعالة · ولن يتحقق ذلك الا عن طريق التعليم والتدريب باسلوب حديث لتكوين العقلية العلمية الصناعية فى التفكير والسلوك الذهنى · وهذا يؤدى الى المناخ السليم لنجاح العمل ورفع مستوى أداء الأعمال · ولتكوين هذه العقلية العلمية يجب دراسة العلوم الانسانية والتركيز على علم الادارة لخلق جيل يهتم بالثقافة الادارية للمجتمع ولتبدأ به العبور الادارى فى كل موقع عمل ·

المدير :

كيف ندرب المدير على احترام الوقت والتخطيط له وكيف يحترم مبدأ المشاركة فى الادارة وكيف يطبق ديمقراطية العمل العام فى المواقع الانتاجية والخدمية وكيف يكون مديرا فعالا · وكيف يقضى على الخوف من من ابداء الرأى الذى يسد أبواب الفكر الحر ويجمد النشاط الجرىء الخلاق والتطوير لزيادة الانتاج · وكيف نقضى على السلبية واللا مبالاة ·

النموذج الاسلامى :

ان الغرض الأساسى من هذه الدراسة هو صياغة التوجيهات الادارية طبقا لما هو وارد فى الشريعة الاسلامية وبذلك يمكن التحقق من سبق الاسلام للفكر الادارى المعاصر • والاجتهاد مطلوب لصياغة نموذج اسلامى حضارى متميز ومتكامل فى الفكر الادارى والعمل الادارى وتحرير العقل الاسلامى من الهمينة الغربية لأن النموذج الاسلامى ليس من صنع بشر فهو من وضع الحق سبحانه وتعالى والحق هو الخير المطلق والكمال المطلق •

أسباب عمل هذه الدراسة

لقد كان الدافع الأساسى الذى دعانى لعمل هذه الدراسة فى كتاب بدلا من ظهوره على صورة بحث علمى هو اتساع نطاق مجال التدريب حيث يشتمل على مواضيع كثيرة أو فروع متعددة من أهمها التعلمالأساسى والتدريب الفنى والادارى الذى يشمل تدريب مشرفين وقادة وادارة عليا ••• الخ فالبحث العلمى يكون عادة محدودا • ويمثل دراسة نقطة واحدة فى البحث يتم التعمق فيها ولذلك فان أى باحث أو كاتب فى موضوع التدريب يكون من الأنسب له أن يكتب كتابا لا بحثا حسب الواقع وحسب ما يمليه عليه المجتمع الصناعى

أو الخدمى الذى يعمل فيه ويعيش مشاكله عن قرب ويكون فيه سكرتيرا لمجتمعه الذى يعمل فيه يدون ما يلمسه من خبرات وتجارب وذلك لنشر الوعى التدريبى وتأكيد أهميته .

ذلك لأن البحث ينحصر فى دراسة موضوع فى أضيق الحدود « (١) فالبحث هو أخذ نقطة من محيط والتعمق بها الى القاع . ومعنى هذا أنك تكتب فى نقطة واحدة لا عدة نقاط » .

وهذا هو الفرق بين بحث وكتاب (فعنوان مثل التدريب (٢) غير جائز لأنه واسع وغامض) بالاضافة الى تشعب سلوك البشر لأن التدريب هو التفاعل مع السلوك الانسانى فى مجالات واسعة .

---

(١) دكتور سيد الهوارى : دليل الباحثين ـ مكتبة عين شمس ١٩٨٦ ص ٢٠ .

(٢) المرجع السابق ص ٢١ .

الفصل الأول

مفهوم التدريب وأهدافه

ان الذى يدير الانتاج هم البشر وانتاجية هؤلاء البشر محكومة بمدى ما يدركونه من معارف وما يتقنونه من مهارات ومن أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية الانتاجية فى المجتمع المعاصر وهو طريق التقدم والرخاء وليس أى انفاق على التدريب انفاقا استهلاكيا بل هو استثمار لأن الانسان هو المحرك الأول للانتاج · ونذكر هنا قولا مأثورا فى العلم والعمل : يقول الامام مالك بن أنس رضى الله عنه ··· الناس فى العلم أربعة · رجل علم علما فعمل به وعلمه (بتشديد اللام) فمثله فى كتاب الله « انما يخشى الله من عباده

العلماء » (١) • ورجل علم علما فعمل به ولم يعلمه فمثله فى الكتاب من كتم العلم « ان الذين يكتمون ما نزلنا من البينات والهدى من بعد ما بيناه للناس فى الكتاب أولئك يلعنهم الله ويلعنهم اللاعنون » (٢) • ورجل لم يعلم علما ولم يعمل به فمثله فى كتاب الله قوله « أولئك كالأنعام بل هم أضل أولئك هم الغافلون » (٣) • ورجل علم علما فعلمه ولم يعمل به فمثله فى كتاب الله قوله « مثل الذين حملوا التوراة ثم لم يحملوها كمثل الحمار يحمل أسفارا » (٤) •

ومهمة القائد (٥) الناجح مهمة تعليمية فهو لا يدع للموظف الجديد أو العامل المستجد أن يسلك طريق المحاولة والخطأ • ولكن القائد هو الذى يبصر مرؤوسيه الجدد بالأسس العامة للعمل • وأن يساعد مرؤوسيه على الحاقهم ببرامج التدريب المختلفة داخل أو خارج الموقع لكى يكتمل نضجهم المهنى والترقى واستمرار التحسن • ويضع كل فرد فى المكان المناسب له على أن يمارس

---

(١) سورة فاطر الآية رقم ٢٨ •

(٢) سورة البقرة الآية ١٥٩ •

(٣) سورة الأعراف الآية ١٧٩ •

(٤) سورة الجمعة الآية رقم ٥ •

(٥) د• وفاء حسين الزير ــ القيادة وقضية التغيير وسلسلة رقم ٣ ــ عالم الكتب ص ٢١ •

عمله وهو سعيد لأنه يمارس عملا يتفق مع امكانياته وقدراته ٠

والتعليم هو خط في صفحة بيضاء والتدريب هو تشغيل ما تعلمه الفرد ٠٠ ويقصد بالتعليم (٦) التغيير الدائم نسبيا فى الميول السلوكية الذى يحدث نتيجة للمران والتجربة أو الخبرة ٠٠ ان تعرض الفرد لخبرات أو تجارب جديدة يؤدى الى احداث تغييرات فى سلوكه بناءا على نتائج هذه الخبرة ٠

والاتجاهات (٧) هى مجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية التى يحملها الفرد تجاه موضوع معين وبذلك فان السلوك الاجتماعى للانسان في كافة مظاهره وأركانه انما يتأثر ويتحدد بمجموعة اتجاهاته ٠

والتدريب له عدة تعريفات (وهى كلها تؤدى الى معنى واحد) فالتدريب (٨) (هو تلك العملية المنظمة المستمرة التى تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو

---

(٦) د٠ على السلمى ٠ السلوك الانسانى في الادارة ـ مكتبة غريب ص ٤٩ ٠

(٧) المرجع السابق ص ٤٩ ٠

(٨) الاستاذ أحمد ابراهيم باشات ـ أسس التدريب ١٩٧٨ دار النهضة ص ١١ ٠

أفكارا وآراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هـــدف محدد) •

ويرى البعض أن التدريب (منهج لتحقيق أهداف تنظيمية) •• ويرى البعض الآخــر أنه (التأقلم مـــع العمل) ويرى آخرون أنه (ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات أو اتجاهات ذهنية لازمة من وجهــة النظر التنظيمية لتحقيق أهداف المنشأة) •

ورأى آخر (ان (٩) أى برنامج تدريبى يســـعى الى تحقيق ضلع من أضلاع مثلث المعــارف والمهــارات والاتجاهات • أو خليط منها • والتدريب هو التأقلم مع العمل بتحقيق أضلاع المثلث الثــلاثة هى (المعـــارف والمهارات والاتجاهات) •

والتدريب عملية مستمرة تبــدأ مع الفــرد منــذ ولادته وتســتمر حتى آخر حيــاته حسب احتيــاجاته واحتياجات المجتمع الذى يعيش فيــه لاحــداث التغيير المطلوب والمتطور حسب تطور الزمن والحياة الحديثــة فى العصر الحالى •

ونحن نميل الى تعريف التدريب كالأســتاذ أحمــد باشات مدير عام التدريب بشركة البترول فى احــدى

---

(٩) الأستاذ محمد السيد الديسطى ــ طرق وفنون التدريب ــ وزارة الصناعة ص ٨ •

محاضراته (التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات فى المتدربين من ناحية :

١ ـ معلوماتهم ·

٢ ـ معارفهم ·

٣ ـ آرائهم ·

٤ ـ اتجاهاتهم ·

٥ ـ سلوكهم ·

٦ ـ قدراتهم ·

وقد يكون تطويرا أو تنمية أو تعديلا وذلك يجعلهم صالحين لشغل وظائفهم بكفاءة وانتاجية عالية وهذا معناه أن التدريب الغير هادف لا يعتبر تدريبا ·

ونذكر عدة تعريفات أخرى للتدريب كالآتى(١٠) :

١ ـ التدريب هو العملية التى تعنى بتزويدنا بالقدرات الذهنية والبدنية اللازمة لمباشرة نشاطنا · والعلم هو الذى يزودنا بهذه القدرات وينميها ·

٢ ـ التدريب هو عملية التنمية المستمرة المنظمة لمعارف ومهارات العاملين فى مختلف مستويات العمل

---

(١٠) دكتور عيسى عبده ـ أحمد اسماعيل ـ العمل فى الاسلام ـ دار المعارف ص ١٢٨ ·

وتحسين اتجاهاتهم وذلك بقصد تحقيق رفاهيتهم ورفاهية المنظمة التى يعملون فيها .

٣ ـ التدريب هو تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات تجعله صالحا لمزاولة عمل ما .

٤ ـ التدريب ظاهرة يتميز بها المجتمع الانسانى. وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يتخذ مكانة فى المجتمع ـ وهى ظاهرة عامة فى حياتنا اليومية يتعين علينا أن نلم بها ونتعرف على أصولها ومبادئها وفنونها.

٥ ـ التدريب فى جوهره ودافعه هو ثورة فى تطوير أسلوب عمل الانسان ذاته وفى أسلوب أدائه وتفكيره .

ومن صفات التدريب أن يكون مستمرا لأن الانسان لا يتوقف عند حد معين من المعرفة والمهارة فتعقد الحياة العملية وتغير أساليب العمل . وظهور المخترعات الحديثة وصدور التشريعات والتعليمات المتطورة كل ذلك يتطلب معارف ومهارات جديدة لا يمكن اكتسابها الا باستمرار التدريب .

وحتمية التدريب تفرض نفسها فى كل المجالات فى الحياة العملية حيث أن التعليم بالمدارس والجامعات غير كاف لأعباء الوظيفة أيا كانت لأن التعليم يتجه أساسا الى اكساب المتعلمين المعارف العامة فقط ويهتم

بالتثقيف العام الذى لا يمكنه بطبيعته أن يؤدى عملا معينا . فالمقصود من التعليم فى السياسات (١١) الحالية هو توسيع مدارك الدارسين واحاطتهم علما بالأمور العامة والنظريات الأساسية التى قد تستخدم فيما بعد كأساس لاعداد الأفراد أو القيام بأعمال معينة .

ثم ان التعليم مبنى على رسم سياسة استراتيجية بعيدة المدى لتلبية احتياجات البلاد من القوى البشرية حيث يمكن الاستفادة من نتائجه بعد سنوات تختلف باختلاف سنوات الدراسة .

ان التدريب هو توفير المقومات اللازمة (١٢) لأداء الأعمال بكفاية ولتلبية الاحتياجات العاجلة المباشرة والمؤثرة تأثيرا مباشرا على العمليات الانتاجية فى شتى المجالات . ومن هنا يتضح أن التدريب يلى التعليم ولا يسبقه ثم هو يرتبط ارتباطا مباشرا مع الأعمال بكل مؤثراتها . ولما كانت الأعمال تتطور بصفة مستمرة فان التدريب هو عملية مستمرة ومتطورة .

الفرق بين التدريب والتنمية الادارية :

بعد ما تم ذكره من تعريفات التدريب برغم كثرتها فان لها معنى واحدا . أما التنمية الادارية فهى تزويد

(١١) المرجع السابق ص ١٣٠ .
(١٢) المرجع السابق ص ١٣١ .

الأفراد الذين يعدون للقيام بتحقيق أهداف المنشأة بامكانيات أداء مجموعة متكاملة من الواجبات والوظائف النوعية المختلفة .

• والتدريب يهتم بالاحتياجات الحالية (١٣) بينما تهتم التنمية الادارية بالاحتياجات المتوقعة أو المتنبأ بها .

• التدريب أقلمة وتكييف للوظيفة ، بينما تعتبر التنمية أقلمة وتكييف للفرد .

• التدريب يتعامل عادة مع متطلبات وظيفية محددة، بينما تتعامل التنمية الادارية مع متطلبات تنظيمية وتعقيدات وظيفية وأخيرا ان الأثر المتوقع من كل من التدريب والتنمية الادارية هو تغيير السلوك البشرى .

المزايا التى تعود على الفرد والمجتمع من التدريب

هناك عدة مزايا تعود على الفرد وعلى الدولة من التدريب هذه المزايا هى :

(أ) المزايا التى تعود على الفرد من التدريب(١٤) .

---

(١٣) أحمد باشات ـ أسس التدريب طبعة أولى ١٩٨٧ ـ دار النهضة ص ٢٠ .

(١٤) د. عيسى عبده ـ أحمد اسماعيل ـ العمل فى الاسلام ـ دار المعارف ص ١٣٢ .

١ ـ اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله للارتقاء وتحمل مسئوليات أكبر .

٢ ـ اكتساب الفرد للمرونة فى حياته العملية اذ يمكنه التدريب من تغيير اتجاهه المهنى من عامل عادى الى عامل مهنى أو من كاتب الى ادارى أو من ادارى الى تخصصى وهكذا التدريب التحويلى .

٣ ـ اكتساب الفرد للصفات والمواصفات التى تؤهله لشغل المراكز القيادية .

٤ ـ تنمية النواحى السلوكية للفرد واكتسابه لصلاحيات العمل ضمن مجموعات جديدة أرقى وأكبر .

٥ ـ رفع الروح المعنوية نتيجة احترام الفرد لمستواه فى العمل والخبرات الواسعة التى اكتسبها .

(ب) المزايا التى تعود على المجتمع من التدريب(١٥)

١ ـ السرعة فى انجاز الأعمال بطريقة علمية سليمة .

٢ ـ تحقيق أكبر طاقة من الانتاج وأرفع مستوى .

---

(١٥) المرجع السابق ص ١٣٢ .

٣ ـ الارتفاع بمستوى الخدمات والخبرات الادارية والتخصصية .

٤ ـ انتظام العمل بين القوى العاملة والتعاون الكامل بين أفرادها من أجل تحقيق الهدف المنشود .

٥ ـ توفير الوقت وتدبير واختصار النفقات .

٦ ـ التقليل من أعباء الاشراف بما يهيىء للقادة الوقت والظروف المناسبة لتوجيه طاقاتهم للارتفاع بمستوى العمل والانتاج .

٧ ـ تحقيق الأمن خصوصا للعاملين فى المجتمع الصناعى . ومن أهم المزايا العامة هو التدريب على فن التفكير وحسن التعبير عن الرأى فى حل المشكلات بالطريقة العلمية للوصول الى القرار السليم وفن الاختيار بين البدائل والتدريب على المبادأة والتصرف بحرية فى المواقف التى تواجههم دون الحاجة الى الرجوع للقائد المباشر وخاصة فى المواقف المفاجئة والتى لا تتحمل التأخير .

أهداف التدريب :

كل مسئول عن منشأة يفكر دائما فى مستقبل المنشأة ويتطلع الى كيف تستمر المنشأة فى دنيا الأعمال . بتخطيط العمالة والنظر الى كيف يكون الوضع القيادى

للمنشأة بعد عشر سنوات مثلا ؟ وبنظرة الى القيادات التي ستتولى القيادة بعد خروج القيادات الحالية لأى سبب من الأسباب سواء بسبب السن أو بالنقل ... ولذلك نرى أن الحل هو التدريب الادارى لكي يكون هناك رجال ادارة أكفاء يتحملون المسئولية فورا .

والهدف النهائى للتدريب (١٦) هو تنمية أفراد تتوافر فيهم ثقة الآخرين فالمساهمون وأعضاء مجلس الادارة يرغبون فى مدير عام يمكن الاعتماد عليه فى قيادة المنشأة لتحقيق رغبات أصحابها كما أن مساعدى المدير يرغبون فى شخص يمكن الثقة فيه . وهذا طبعا يمثل نزعة الانسان الحقيقية فى رغبة القاء المسئولية على أكتاف الآخرين . ويلاحظ أن حكمة الفرد هى مبعث ثقة الآخرين فيه لما يقدمه لهم من وقاية وضمان كما أن حكمة الفرد تعتمد الى حد كبير على خبرته ومعلوماته وهنا تظهر أهمية التدريب كعنصر هام فى تنمية حكمة الأفراد بما يقدمه لهم من خبرة ومعلومات.

وقد أسفر التقدم العلمى (١٧) والتكنولوجى فى العالم عن اختفاء نسبة كبيرة من المهارات التقليدية وحل

---

(١٦) الدكتور على عبد المجيد عبده ـ الاصول العلمية للادارة والتنظيم ١٩٨٤ ص ٥٠٣ .

(١٧) أ ـ ابراهيم محمد الأبيض ـ نظم وأساليب التدريب الحديثة ١٩٨٠ بحث فى اعداد وتدريب العاملين .

محلها مهارات مختلفة تتطلب قدرا عاليا من المهارة فى التصميم والتشغيل وأعمال الضبط والصيانة فهى ثورة صناعية حقا وهى ثورة صناعية جديدة أدت لاختفاء المهارات اليدوية وظهر محلها مهارات ميكانيكية وكهربائية وأصبح العامل الماهر الحديث أقرب للعامل الفنى لقلة المجهود البدنى المطلوب وارتفاع المهارات والمعارف الفنية مما أدى لانخفاض نسبة العمالة اليدوية من ٧٠ ٪ من الحجم الكلى للعمل الى ٤٥ ٪ من حجم العمل وهذا الوضع يتطلب مواجهة هذه الثورة بالتدريب .

ومن هنا كانت الحكمة فى اتصال البرامج التدريبية بالنسبة لجميع المستويات الادارية والفنية ويجب اعتبار كافه وحدات العمل ومنشآت الانتاج وكأنها كليات عملية لمواصلة التعليم بالخبرة ولتسخير العلم والتكنولوجيا لخدمة الانتاج . وقد وهب الله النفس البشرية أينما وجدت طاقات كامنة وقدرات خلاقة يجب الاستفادة بها ومواصلة تنميتها حتى تكون « خير أمة أخرجت للناس » .

ونود أن نضيف هنا أن بعض الآراء فى النظريات الاقتصادية الغربية الخاصة بالتنمية الاقتصادية تدعى فى بعض أسباب ادعائها الباطل على الأديان وتظلمها فى أنها سبب من ضمن أسباب التخلف فى الدول النامية وعدم تقدمها ويعد هذا الظلم للأديان أيا كانت الأديان:

فالسؤال المطروح لماذا الاسلام دين عظيم وراق بذاته وكل أحكامه وتعاليمه وهدايته للبشرية والعالم كافة وأن الدين عند الله الاسلام ومع ذلك فالشعوب الاسلامية غير راقية على أساس تعريف الرقى الموجود حاليا فى العصر الحديث من تقدم صناعى وزراعى وتجارى ورفاهية للشعوب واكتفاء ذاتى .. لقد طرح هذا السؤال الأمير شكيب أرسلان بالنص التالى (١٨) لماذا الاسلام راق بذاته والشعوب الاسلامية غير راقية ؟

وذلك قبل ستين عاما.. ووضع اجابته ضمن كتاب حاضر العالم الاسلامى) ص ١١٧ ويوضح الاجابة فى ثلاث احتمالات عجز التعليم أو عجز الناس أو عقم التوجيه والتلقى وبرأ الأمير شكيب ساحة الاسلام من مسئولية التردى الذى بلغته الأمة بل ذهب الى أن ادخال الأديان فى هذا المعترك وجعلها هى معيار الترقى والتردى ليس من الانصاف فى شىء .

ومما ذكره فى هذا الصدد أن اليونان قبل النصرانية كانت من أرقى أمم الأرض ـ ولكنها بعد مادانت بالدين الجديد بدأت بالتردى والانحطاط ولم تزل تنحط قرنا

---

(١٨) جريدة الأهرام ـ ١٩٨٨/٦/٢٨ ـ مقال الاستاذ فهمى هويدى ص ٧ عن كتاب الأمير شكيب أرسلان ـ حاضر العالم الاسلامى ص ١١٧ .

عن قرن الى أن صارت ولاية من جملة ولايات السلطة العثمانية • ولم تعرف أى شيء من النهوض والرقى الا فى القرن الماضى • ومع ذلك فقد ظلت دون حالها الذى كانت عليه قبل النصرانية • بعد ذلك تساءل أفيجب أن نقول بأن النصرانية كانت المسئولة عن انحطاط اليونان •

وبعد ما أشار الى انحطاط الدولة الرومانية بعد تنصرها • قال بأن المسيحية لا يمكن أن تتهم بمسئولية ذلك الانحطاط وبالتالى فلا أحد يقدر أن يقول أن الوثنية أصلح للعمران من النصرانية • الأمر ذاته ينطبق على الاسلام ففى ظله صنع المسلمون حضارتهم العظيمة • وفى وجوده أيضا تدهورت حال المسلمين على النحو الذى نعرف ونرى • ان غاية ما يستطيعه الدين أن يسلح الناس بمجموعة من التعاليم والقيم ولا يسأل بعد ذلك عن موقف الناس من تلك التعاليم • أو عن الكيفية التى وظفوها بها • وذلك شأن الناس ومسئوليتهم وهذه هى شئون دنياهم •

وبالمثل فاننا نبرىء ساحة الناس من تهمة العجز وفساد المعدن فالناس على ما تربوا عليه وتعلموا عليه وهيئوا له ، ان تربوا على القعود قعدوا وان تربوا على النهوض نهضوا وهنا دور العلاج فى التعليم والتدريب والتوجيه الاسلامى وفى الافتراض التى افترضه الأمير

وهو عقم التوجيه والتلقى وهذا يقع على عاتق التعليم والتدريب والاعلام وتربية الأجيال الصاعدة والاهتمام بالتنمية الادارية والاجتماعية وتنمية البشر مثل الاهتمام بالتنمية الاقتصادية ٠

أسس وقواعد التدريب :

التدريب علم له أسس وقواعد وهى أن يكون التدريب (هادفا ـ مستمرا ـ متدرجا ـ واقعيا ـ متطورا ـ شاملا) وكما أنه علم بقواعده وأسسه فهو أيضا فن بأساليبه وطرقه المتعددة التى تختلف فى توصيل المعلومات للدارس (المتدرب) من (محاضرات ـ مناقشات ـ زيارة ميدانية ـ حالة ادارية ـ تمثيل أدوار ـ بيان عملى ٠٠) بالاضافة الى وسائل الايضاح ٠

قواعد وأسس التدريب :

١ ـ التدريب الهادف : ـ أى رسم سياسة التدريب بحيث تحقق أهدافا معينة متفقا عليها ومحددة بدقة ٠

٢ ـ استمرار التدريب : ـ من بدء حياة العامل مع الاستمرار باستمرار ارتفاع العامل فى حياته الوظيفية ٠

٣ ـ تدرج التدريب : ـ أى ارتقاؤه من الأسهل الى الأصعب ٠

٤ ــ شمول التدريب : ــ أن يكون شاملا موجها الى جميع مجالات العمل وكل المستويات الادارية والفنية ٠

٥ ــ أن يكون واقعيا : ــ يتم وفقا لاحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات اللازمة لمواجهة أعباء العمل الذى يقوم به ٠

٦ ــ أن يكون التدريب متطورا : ــ متطورا فى مادته العلمية وفى أساليبه فيأخذ بكل مستحدث وجديد فى المادة العلمية وفى فنون وأساليب التدريب المختلفة والمتطورة ٠

وقد سميت بعض المراجع (١٩) هذه القواعد بمبادىء التدريب الستة ويضاف اليها مبدآن هما أن يكون التدريب تراكميا ومؤثرا ٠

وللتدليل على أهمية التدريب (٢٠) قامت احدى الوكالات بدراسة عن أهم رجال الادارة فى بعض الشركات الكبرى فى الولايات المتحدة وقد كانت النتائج مدهشة ٠ اذ احتل مدير التدريب أحد المراكز الأولى فى أغلب الأحيان ٠

---

(١٩) د٠ عيسى عبده ــ أحمد اسماعيل ــ العمل فى الاسلام ــ دار المعارف ص ١٣٠ ٠

(٢٠) دكتور على السلمى ــ السلوك الانسانى فى الادارة ــ مكتبة غريب ــ ص ٢٣٧ ٠

وأهم مشكلة تواجه مدير التدريب هو أنه يجب أن يسأل نفسه عدة أسئلة وهى :

ما هو السلوك المطلوب تغييره لنجاح الأعمال عن طريق التدريب ؟

ما هو رد الفعل لدى العاملين في تصوره تجاه تغيير السلوك المطلوب ؟ هل يتفق مع آرائهم واتجاهاتهم ومستواهم التعليمى ؟

كيف يتغلب على المقاومة لاتجاه العاملين المخالف لمصلحة العمل ؟

كيف يتقبل العاملون التغيير نظرا لرضاهم على أداء عملهم القديم المتوارث عبر الأجيال حتى أصبحت عادة لا يمكن تغييرها ؟

ان الاجابة على هذه الأسئلة تتطلب الاعتماد على المشاركة واستشارة المرؤوسين والمديرين والعاملين بالحوار الديمقراطى البناء فى طرق التدريب وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها والمتابعة والتقييم مع اعتماد التدريب على أنه مسئولية الرئيس المباشر أولا ودور مدير التدريب يكون استشاريا لتقديم العون والمساعدة مع وضع الاعتبار الأساسى فى أن زيادة اشراك العاملين فى العملية التدريبية على هيئة مجموعات كفيلة بالقضاء على مقاومة مجموعات رفض التغيير .

واجبات ومسئوليات وحدة التدريب :

١ ـ حصر الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة (٢١) .

٢ ـ جمع البيانات واجراء مسح شامل عن القوى العاملة للوحدة بالاشتراك مع وحدة شئون العاملين وتحديث هذه البيانات بصفة دورية .

٣ ـ دراسة وتحليل أنواع الوظائف بالمنظمة ومتطلبات شغلها ومسئولياتها ومعدلات الأداء الخاصة بكل منها لتحديد نوع التدريب اللازم لكل فرد بالمنظمة .

٤ ـ الاتصال بجهات التدريب المختلفة بالدولة بهدف التنسيق بينها وبين الوحدة فى مجال النشاط التدريبى .

٥ ـ تحديد أولويات التدريب فى ضوء الامكانيات التدريبية المتاحة للوحدة (اعتمادات مالية ـ قاعات تدريب ـ المدربين) وعلى وحدة التدريب أن تعمل على استغلال كافة الامكانيات التدريبية المتاحة لها سواء الامكانيات الذاتية الخاصة بالمنظمة أو تلك التى توفرها مراكز التدريب القطاعية أو الجهات والأجهزة الرسمية المسئولة عن تنمية الموارد البشرية .

---

(٢١) كتاب دورى رقم ١٥ لسنة ١٩٨٧ الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ص ١ .

٦ ــ اعداد خطة التدريب السنوية واعتمادها من السلطة المختصة وعرضها على الجهاز المختص لابداء الرأى الفنى تجاهها ٠

٧ ــ تتولى وحدة التدريب القيام بمهمة تنفيذ البرامج الداخلية للتدريب اذا لم يوجد بالمنظمة مركز تدريب تابع لها ٠ أما فى حالة وجوده فيتولى المركز مهمة تنفيذ البرامج التدريبية والاشراف عليها ويصبح على عاتق وحدة التدريب التخطيط للنشاط التدريبى ٠

٨ ــ اعداد وتنظيم البرامج التدريبية ــ التخصصية فى مجال عمل المنظمة والتى تتضمنها برامج تدريب المعاهد والمراكز التدريبية الخارجية وعلى المستوى القومى ٠

٩ ــ تقييم الأنشطة التدريبية للخطة بعناصرها الثلاثة (برامج تدريبية ــ مدربين ــ متدربين) ٠

١٠ ــ اعداد تقرير سنوى بنشاط وانجازات التدريب بالمنظمة ٠

١١ ــ امساك السجلات التدريبية التى تسهل على القائمين بممارسة مهام النشاط التدريبى بالمنظمة للحصول على البيانات اللازمة بالسرعة المناسبة والدقة المطلوبة ٠

تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية :

الاحتياجات التدريبية (٢٢) هى مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب احداثها فى معلومات وخبرات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التى تعترض سير العمل والانتاج وتحول دون أهداف المنظمة ٠

وتنحصر الاحتياجات التدريبية فيما يلى :

١ ــ معارف وخبرات مطلوب تزويد العاملين بها أو تنميتها فيهم ٠

٢ ــ تطبيقات عملية لرفع معدلات الأداء والمهارات أو تعليم طرق عمل جديدة ٠

٣ ــ احداث تغيير فى السلوك والاتجاهات ٠

تقع مسئولية الكشف عن الاحتياجات التدريبية على عاتق القادة والرؤساء وينبغى أن تسهم وحدة التدريب فى الكشف عن هذه الاحتياجات للارتقاء بمستوى أداء العاملين كما وكيفا ٠

ــ ويمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية عن طريق الوسائل الآتية :

---

(٢٢) الكتاب الدورى السابق رقم ١٥ لسنة ١٩٨٧ ص ٤ ٠

١ ـ تحليل وتوظيف الوظائف بالمنظمة ـ لتحديد المميزات والمهارات اللازمة لشاغل الوظيفة واللازمة له عند نقلة أو ترقيته الى وظيفة أخرى ٠

٢ ـ آراء ومقترحات الرؤساء والقادة فيما يتعلق بنواحي القصور والضعف فى أداء وسلوك العاملين ودراسة توصياتهم بشأن رفع كفاءة العمل بوحداتهم ٠

٣ ـ دراسة وتحليل آراء العاملين أنفسهم ووجهات نظرهم فى الاحتياجات التدريبية التى يلمسونها والمتصلة بنوع الأعمال المسندة اليهم لتحديد نوع التدريب اللازم لمقابلتها ٠

٤ ـ دراسة وتحليل تقارير التفتيش والمتابعة وأجهزة الرقابة ٠ ومكاتب خدمة المواطنين للتعرف على المشاكل المتعلقة بالآداء أو السلوك ومعالجتها عن طريق التدريب ٠

٥ ـ تحليل تقارير قياس كفاءة أداء العاملين ومقارنتها بمعدلات الأداء الموضوعة ٠

٦ ـ دراسة الآثار المترتبة على تغيير نظام العمل بالمنظمة ٠ نتيجة اعادة التنظيم أو اصدار قوانين ولوائح جديدة أو استخدام أجهزة تكنولوجية حديثة ٠

٧ ـ دراسة التغييرات المتوقعة بالنسبة للقوى العاملة بالمنظمة (تعيينات جديدة ـ تنقلات ـ ترقيات) ٠٠

٨ ــ دراسة تقارير المتابعة المقــدمة عن النشــاط التدريبى خلال العام السابق ٠

اختصاصات مسئول التدريب :

تنحصر اختصاصـات وواجبـات مسئول التدريب تحت أى مســـمى وظيفى حسب امكانيات المنظمـات فى الآتى :

١ ــ الاشراف على تخطيط القوى العاملة ٠

٢ ــ الاشراف على تحديد الاحتيـاجات التدريبيـة للمنشأة ٠

٣ ــ وضع سياسات التـدريب وخططه والاشراف على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها ٠

٤ ــ الاشراف على تصميم ووضع برامج التدريب داخل المنشأة كتدريب داخلى فى الوحدة ٠

٥ ــ الاشراف عــلى الاختبارات النفســية لاعــداد الأفراد وتوجيههم مهنيا ٠

٦ ــ الاشراف على وسائل الاعلام بالمنشأة لتوعيـة العاملين ٠

٧ ــ الاشراف على تطوير البرامج التدريبية وتنظيم التدريب ووسائله ٠

٨ ـ الاشراف الادارى واصدار الأوامر والتعليمات اللازمة لحسن سير العمل وانتظامه ٠

٩ ـ متابعة أوجه النشاط المختلفة لادارة التدريب ٠

١٠ ـ الاتصال بجهات التدريب المختلفة ومصادر الحصول على القوى العاملة وتوفيرها للوظائف المختلفة ٠

١١ ـ دراسة توصيف الوظائف وتحليلها وتقييمها ٠

١٢ ـ دراسة المشاكل ذات الظواهر العامة فى المنشأة والعمل على علاجها عن طريق البرامج التدريبية أو الاتصال بالجهات العلمية المتخصصة ٠

١٣ ـ نشر الوعى التدريبى ٠

١٤ ـ الاتصال بأجهزة التدريب والبحوث العلمية والدراسات فى مجال عمل المنشأة ٠

١٥ ـ القيام بأى مهام أخرى مماثلة لما هو بعاليه حسب الواقع العملى ٠

الفصل الثانى

التعليم والتدريب والصبر

من تحديات التدريب فى مواقع العمل رفض بعض العاملين التدريب . وهذا الرفض يؤدى الى رد فعل تجاه التعليم ، والتدريب ، وتطوير أسلوب العمل من (العاملين ـ الملاحظين ـ الرؤساء) . لأن تطبيق طرق وأساليب عمل جديدة يتقدم بها رجال التنظيم والتدريب معناه (١) فشلهم للوصول لمثلها وهم الذين أفنوا حياتهم فى العمل ولهذا سيكون اتباعهم واقرارهم لتلك

(١) دكتور مهدى حسن زويلف ـ التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية ـ دار الجيل ـ مكتبة المحتسب ـ عمان ـ ص ٩٨ .

الطريقة الجديدة دليلا على فشلهم وزعزعة ثقة الادارة العليا فى قدراتهم .

ولهذا تراهم يقفون فى طريق إعطاء المعلومات التى تساعد رجال التنظيم والتدريب فى دراسات العمل أو يقفون حائلا دون تطبيق الطريقة المقترحة .

ـ مقاومة العمال المهرة :

بتطوير العمل وتحديثه سيرون أنفسهم أمام أساليب جديدة(٢) اسوة بعمال مبتدئين رغم ممارستهم لأعمالهم ممارسة طويلة اعتبرت تلك السنين مضيعة للوقت هى والجهود التى بذلت أثناؤها وأن العاملين الذين درسوا وتم تدريبهم على الأساليب الجديدة رغم حداثتهم وانخراطهم فى خدمة المنظمة فقد تفوقوا عليهم فى الانتاج . وهذا يفقدهم الثقة بأمنهم وتعرضهم للاستغناء عنهم .

ـ مقاومة المديرين التنفيذيين :

تنحصر مقاومتهم لما يقدمه رجال التنظيم والتدريب فى خوفهم من زعزعة ثقة الادارة العليا فى قدراتهم . وقد سلبهم (٣) رجال التنظيم بالتطوير الجديد ما كانوا يفخرون به من مهارات وقدرات فى تطوير العمل وأساليبه . كما أن عدم ثقتهم ومقاومتهم لكل جديد

(٢ ، ٣) المرجع السابق ص ٤٠ .

يقدم لهم ٠٠ سوف يمتد الى امتناعهم عن القيام بأى خدمة فى مجال التنظيم والتدريب والأساليب وعدم دعم هذا العمل ٠

ــ مجموعات رفض التعليم والتدريب لأسباب مختلفة :

من الأسباب الشائعة : كبر السن وطول الخبرة والوصول لمناصب كبيرة بالاضافة الى أن منهم من يعتبر نفسه أنه وصل الى قمة العلم فى عمله ٠ ومجموعات رفض التغيير لاعتقادهم أنه ليس فى الامكان أحسن مما كان وأصبح الاعتقاد الراسخ فى عقولهم الاستمرار على نفس الوتيرة من العمل دون تغيير فى المدة الباقية لهم فى عملهم ٠ بافتراض أن الناس يعادون ما يجهلون ٠٠ أو بسبب اليأس وعدم الاصلاح والسلبيه وفقد الأمل فى التغيير لصالح الانتاج والعمل ٠

السلبيات فى مواقع العمل المؤثرة على التدريب : ــ

السلبيات فى مواقع العمل والتى أصبح من الضرورى القضاء عليها لما لها من أثر سيىء على الانتاج وعلى التكيف وعدم الرضا الوظيفى من الأفراد على أعمالهم أو وصول العاملين الى نقطة معينة من العمل لا تتحرك ولا تتغير والوصول الى هذه النقطة مع عدم التقدم يعتبر تخلفا وهذا ليس قاصرا على أحد بل على المتعلم وغير المتعلم فان حصوله على المؤهل ودخوله مجال الأعمال لا تعتبر

محطـة الوصول ولكنها محطة القيـام للعمـل والعلم والتدريب فى هذا المجال ويتعلم كيفية التعامل مع البشر ومع الآلات .

والسلبيات التى سيتم التنويه عنها باختصار شديد وسنعرض كل منها على حدة على أساس أن كل مشـكلة تعتبر معوقا من معوقات العمل وسنوضح كيفية التغلب عليهـا بالتـدريب واسترشـادا بالتوجيـه الاسـلامى واستشهادا بالمواقف الاسلاميه فى صورة مؤثرة وواضحة لسبب بسيط جدا هو أن كل مخترع آله أو معدة كالسيارة أو الطيارة أو كل صانع يصنع معدة يكون هو الشخص الوحيد الذى يضع القواعد والاجراءات الخاصة بصيانتها وجعلها صالحة للاستعمال بصفه مستديمة . ولما كان الانسان من صنع الله عز وجل هو وباقى المخلوقات على وجه الارض . وليس هناك من يدعى لنفسه هذه الصنعة لذلك نجد ان تشريع الله هو القادر على هداية الانسان واصلاح شأنه فى كل امور الدنيا .

الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات

الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين وللصف الثانى من القيادات من الآثار السلبية فى مواقع العمل . ووجود بعض من القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة ممن يحتفظون بمعلوماتهم

وخبراتهم ويود كل منهم أن يحتفظ بها الى أن يأخذها معه الى قبره • ولا يقومون بدورهم التدريبى لمن يعملون معهم وذلك لأسباب كثيرة نذكر بعضا منها لأنها من أهم الآثار السلبية التى تتوارثها الأجيال داخل مواقع العمل نظرا لعدم وجود الوعى التدريبى • ولتوضيح ذلك نذكر بعض الأمثلة من خلال مقابلات ميدانية فى مواقع العمل •

١ ـ سأل أحد العاملين رئيسه عن سبب عطل فى ماكينة يؤدى الى عيب معين فى أحد المنتجات •• فكان الرد من الرئيس أتريد أن تتعلم منى فى دقائق ما تعلمته فى عشر سنوات نحو هذا العطل من الخبرة •

٢ ـ أجاب أحد العاملين عن سبب عدم معرفته القيام بتأدية بعض الأعمال الدقيقة برغم طول خبرته •• قال اذا أديت أنا كل هذه الأعمال فكيف يكون رئيسى رجلا مهما لدى الادارة • لذلك يحتفظ هو لنفسه بتأدية هذا العمل •

٣ ـ يطلب أحد الرؤساء من العاملين المساعدين له فك جزء معطل من ماكينة ويقوم باصلاحه ولا يراه أحد حتى لا يعرف العيب سواه هو شخصيا •

٤ ـ أراد أحد العاملين المتخصصين الجدد تعليم الزملاء نتيجة دورة تدريبية ـ ومرافقته لأحد الخبراء

الأجانب فقيل له (لا تكن كالغربال لا يحتفظ بالماء احتفظ بمعلوماتك لنفسك) .

٥ ـ احتفاظ بعض الرؤساء بمفاتيح العدة واللوحات الكهربائية الخاصة بضبط الماكينات وبذلك يحتكرون بعض الأعمال الدقيقة وكذلك الأعمال الفنية ويعللون ذلك بخوفهم من حدوث أخطاء في تأدية العمل لعدم الثقة في المرؤوسين .

وبسؤال الذين يسلكون هذا الأسلوب في عدم نقل المعرفة للغير منهم رد قائلا السبب أنه سبق أن قلنا بعض المعلومات لأحد الزملاء الجدد فما كان منه الا أنه جلس في المكتب وتصرف وكأنه خبير علينا فيما قلناه له .. ورد آخر اذا تعلم أحد ما أعمله تماما فسيتم الاستغناء عني ونقلي الى مكان آخر طالما هناك من يقوم بالعمل مثلي .. ورد آخر من يقوم باصلاح عطل يحصل على مكافأة فأود أن أظل أنا الوحيد الذى أصلح بعض الأعطال .. ورد آخر يقول أتركهم يتعلمون كما تعلمنا على مر السنين لأننا لم يعلمنا أحد بل اعتمدنا على أنفسنا .... الخ .

الحكم والأمثال السلبية :

الأغلبية من العاملين والرؤساء يستسلمون للواقع ومنطق الحكم والأمثال السلبية التى تعوق العمل

والانتاج وهى ظاهرة شائعة فى مواقع العمل ومنتشرة فى كل بلاد العالم أيضا ونذكر منها القليل على سبيل المثال ... هيه الدنيا كده .. اصلاح الحال من المحال .. كله ماشى .. ليس فى الامكان آبدع مما كان .. كل شيء تمام .. اكسب واهرب .. أنا وبعدى الطوفان .. أنا مالى .. معلهش .. فوت علينا بكره .. أعمل على أد فلوسهم .. الخ .

وسط هذا المناخ المشبع بالسلبيات أصبح الفرد الذى يعمل ويجتهد مكروها من الغالبية العظمى وقد يجد نفسه وحيدا أو قد يكون محط اعجاب الجميع ولكنهم ضده وخاصة اذا سمعوا أن ترقية فى انتظاره حينذاك ينهالون عليه بكل الوسائل والحيل لمنعه من الترقية ومن الغريب أن القيادات والعاملين يعلمون ذلك جيدا ومع ذلك فانهم يقتنعون بهذا الوضع السلبى الذى يعوق العمل لعجزهم عن التصرف فى مثل هذه الحالات ..

تلك هى أحوال البشر متى تستقيم فى ظل هدى ونور الاسلام ؟

قال أبو الدرداء لمعاوية بن أبى سفيان ان من يلتمس رضا الله بسخط الناس كفاه الله مؤدته الناس ومن التمس رضا الناس بسخط الله وكله الله الى الناس .

•• وما يتردد من المدح والنفاق والقول (قليل من النفاق يصلح الأمور) ••• والرد على ذلك نقول ان فورد صاحب مصانع سيارات فورد الامريكية يوجد في مكتبه لوحة مكتوب عليها (اذا أردت أن تقتلنى امدحنى) وهو لايدين بالاسلام ••• ماذا يقول الفكر الاسلامى فى ذلك ؟ ••• ماذا حدث عندما آثنى رجل على عمر رضى الله عنه قال له (٤) (أتهلكنى وتهلك نفسك) •

عن أبى موسى رضى الله عنه قال :

سمع رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلا يثنى على رجل ويطريه فى المدح (فقال لقد أهلكتم او قطعتم ظهر الرجل) متفق عليه •

وهذه هى بطانة المديح والنفاق • وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (ما بعث الله من نبى ولا استخلف من خليفة الا كانت له بطانتان بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه (المعصوم من عصم الله) رواه البخارى عن أبى سعيد وأبى هريرة (٥) •

---

(٤) دكتور سليمان محمد الطماوى ــ عمر بن الخطاب وأصول السياسة ــ دار الفكر العربى ــ طبعة أولى ١٩٦٩ ص ٤٨٨ •

(٥) رواه البخارى ــ ص ٥٠٨ رقم الحديث ٣٢٨٨ [كتاب الكنز الثمين فى أحاديث النبى] •

ويوجد حــكم وأمثال ايجابية كثيرة وكذلك أقوال مأثورة تبعث على الأمل والعمل نذكر منها على سـبيل المثال « ان الأمس هو خبرة فتعلمه والغد توقع فخطط له • واليوم فرصة فانتهزها » ••• الوقت هــو أثمن شيء يستطيع المرء انفاقه •••• ان العالم ليس مأهولا بالنوع الذى نحبه من البشر وانما مأهول بأناس تصادف وجودهم معنا وعلينا استغلالهم بأفضل شكل ممكن •

وهذه أيضا ستمضى وتنتهى وتزول •• لا تتسرع فى تنفيذ المشاريع الضخمة بنصف آراء ضخمة ••• اذا كنت تعتقــد أن عمليات التــدريب باهظة التــكاليف فالأفضل أن تفــكر فى تكاليف الجهــل وما يسببه من خسارة ••• اذا كنت تختلف فى الرأى باستمرار مع رئيسك فيجب أن يذهب أحــدكما • وأغلب الظن أن الذى سيذهب لابد أن يكون أنت ••

يا الهى عندما تعهد الى عبد من عبادك القيام بمهمة عظيمة امنحه أيضا الحكمة ليعرف أن الفخار ليس فى البدء بتنفيذ المهمــة وانما فى متابعتهــا بنفس العزم والقوة حتى تمامها •

اليأس والاستسلام للفشل :

ان اليأس من أسوأ الخصال التى انتشرت بين الناس فى هذا العصر الحديث • وبالرغم من أن الجميع يعرف

مساوىء اليأس فاننا على الأقل نقف سلبيين أمامه ولنرى كيف يعمل اليأس فى فريق لكرة القدم اذا أدرك من سير المباراة أنه سينهزم لا محالة فى نهاية المباراة ويئس من الفوز وسارع قبل انتهاء الوقت بالانسحاب ليلقى تبعية الهزيمة اما على القوانين أو الحكم أو الجمهور ·

ونرى ما هى النتيجة لو حدث هذا الاستسلام أيضا فى ساحة الحرب بين الجيوش انه الانتحار لأن الاستسلام لليأس والخوف من الهزيمة وعدم الاعتماد على النفس والثقة والمقدرة على العمل وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية فى ميدان الأعمال ظاهرة سيئة ومدمرة فى مواقع الانتاج وفى الحياة · ويجب أن نعمل ولا نغادر ساحة الأعمال الا فى النهاية ·

والانسان الناجح فى الحياة وفى دنيا الأعمال هو القادر على تخطى العقبات وعلى تحقيق الأهداف بالرغم من وجود الصعوبات والقضاء على الخوف واليأس الذى يملأ الصدور وأفسد أبواب الفكر الحر والنشاط الجرىء ·

واذا مررت بتجربة فى العمل وفشلت ليس معنى ذلك القعود والاستسلام للفشل · ان هذا الاستسلام

يحطمك ويدخل اليأس فى قلبك · ولـكن حاول مرة ومرة أخرى لأنه من السهل جدا أن تحس بالمرارة فى حالة الفشل وتترك كل شىء جانبا ولكن اذا حاولت عدة مرات أخرى فان الأمل يظل فى نفسـك وتذكـر أنه لا يوجد انسان كامل · ولكن طالما أن القدرة على العمل موجودة والمحاولة لديك فتحاول مرة ومرة أخرى حتى تحقق ما تريد ·

وكيف يكون هناك يأس ··· ويقول الله تعالى فى القرآن الكريم (انه لا ييأس من روح الله الا القـوم الكافرون) (٦) ومعنى ذلك أن الدين الاسلامى يحرم اليأس وينهى عن القنوط ويقول الله تعالى : (ولا تقف ما ليس لك به علم ان السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا) (٧) · الانسـان مسئول عن عقله وحواسه اذا قام باهمالهم وتعطيلهم عن القيام بواجباتهم لأن الاسلام دين علم وعمـل ودين تأمل وفكر · وفى قوله تعـالى : (قل أنظـروا ماذا فى السـموات والأرض) (٨) · وهو دين النشاط والحيوية فى قوله تعالى : (وهو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه واليه النشور) (٩) ·

---

(٦) سورة يوسف ــ الآية ٨٧ ·
(٧) سورة الاسراء الآية ٣٦ ·
(٨) سورة يونس آية ١٠ ·

والاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيىء ينعكس على العمل وبالتالى على الدولة وقبول الخطأ والاستسلام للعمل غير الصحيح ظلم للنفس . والقرآن يدين الاستسلام واليأس فى قوله تعالى (ان الذين توفاهم الملائكة ظالمى أنفسهم قالوا فيم كنتم قالوا كنا مستضعفين فى الأرض قالوا ألم تكن أرض الله واسعة فتهاجروا فيها فأولئك مأواهم جنهم وساءت مصيرا) (١٠) .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (ان الرجل ليعمل عمل أهل الجنة فيما يبدو للناس وهو من أهل النار وأن الرجل ليعمل عمل أهل النار فيما يبدوا للناس وهو من أهل الجنة .

الصبر على التدريب :

كيف نتعلم الصبر على تأدية الرسالة بدون يأس من قصة سيدنا موسى وفرعون ... فنرى فرعون يقول (أنا ربكم الأعلى) (١١) ومع ذلك أمر موسى أخوه بالقول اللين معه سواء أقبله أو لم يقبله .

---

(٩) سورة الملك آية ١٥ .

(١٠) سورة النساء آية ٩٧

(١١) سورة النازعات آية ٢٤ .

وكذلك نتعلم الصبر على التعليم والتدريب من قصة الخضر وموسى عليهما السلام (١٢) • حيث قال الخضر لموسى عندما أراد أن يسير معه لكى يتعلم منه (مع أنه نبى وكليم الله) انك لن تستطيع معى صبرا (الصبر على التعليم) وكيف تصبر على مالم تحط به خبرا • ثم شرط عليه السكوت والتسليم فقال : فان اتبعتنى فلا تسألنى عن شيء حتى أحدث لك منه ذكرا (هو أن ينتظر المتعلم أو المتدرب ولا يتسرع فى الاستفسار بالأسئلة قبل أن يتم توضيح الأمر من المدرب) • ثم لم يصبر ولم يترك فى مراودته الى أن كان ذلك سبب الفراق بينهما وهذا يتطلب من كل متدرب (متعلم) أن يؤخر السؤال حتى ينتهى المعلم والسؤال يكون فى قوله تعالى (فسألوا أهل الذكر ان كنت لا تعلمون) • فالسؤال مأمورية ما علم ولكن لم يفهم من المعلم •

والسؤال عن شيء أعلى من مقدرتك على فهمه مذموم ولذلك منع الخضر موسى عليه السلام من السؤال أى دع السؤال قبل أدائه فالمعلم أعلم بما أنت قادر على فهمه والكشف عما هو أكبر من مقدرتك على فهمه يؤدى الى بلبلة الفكر •

---

(١٢) الامام الغزالى ــ احياء علوم الدين الجزء ١ ــ ٢ ص ٥٢ •

الحاجة والدافع للتعليم :

يقوم الفرد ١٣ بالتعليم اذا اشتدت لديه حاجة يريد اشباعها ومعنى الرغبة فى اشباع الحاجة وجود مشكلة أو وجود مشكلات تستلزم حلولا • ويتعلم الكائن الحي بمحاولته حل مايصادفه من مشاكل وكل ما يصادفه الانسان أثناء تعامله مع بيئته • وتعتبر مشكلة كسب العيش مشكلة والتفاعل مع الأسرة مشكلة والأصدقاء وزملاء العمل والتفاعل معهم ينطوى على مشكلة العمل وكيف نتعلم •

والتعليم كان وحيا والهاما لموسى عليه السلام • وكثيرا ما يجابه الكبار فى حياتهم اليومية والعملية مشاكل يستعصى حلها عليهم وفجأة يصلون بالالهام الى الحل وكأنما هو وحى قد نزل عليهم ولا يمكن أن يقال فى مثل هذه الحلول انها تمت بالمحاولة والخطأ لأنها تمت بالبصيرة وهذا النوع من التعليم فى التوجيه القرآنى هو فضل من الله سبحانه وتعالى يقابل بالشكر لله فى قوله تعالى (كما أرسلنا فيكم رسولا منكم يتلوا عليكم آيتنا ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون • فاذكرونى أذكركم وأشكروا لى

---

(١٣) دكتور أحمد ماهر البطرى ــ القيادة وفاعليتها فى الاسلام ــ المكتب الجامعى الاسكندرية ص ١٠٨ •

ولا تكفرون) (١٤) · وهذا التوجيه الاسلامى ينطبق على طريقة التعليم بالبصيرة· والمحاولة والخطأ والعلاقة بينهم وكلما زاد ذكاء المتعلم كان المتعلم أقدر على التعلم بالبصـيرة كذلك تزيـد قدرته بزيادة خبراته وزيادة سنه · ولذلك عندما دخل رسول الله صلى الله عليـه وسلم على جماعة من المسلمين فى جمع يتحدثون قال : (كبر كبر) أى يتكلم الكبير أولا ·

ويقول الله تعالى (ولما بلغ أشده آتيناه حكما وعلما)

وفضل العلم واضح فى قوله تعالى (انما يخشى الله من عباده العلماء) (١٥) (هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون) ··

(ومنـكم من يرد الى أرذل العمر لكيلا يعلم بعـد علم شيئا) (١٦) ·

(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير) (١٧) ·

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (طلب العلم فريضة على كل مسلم) (اطلبـوا العلم من المهـد الى اللحد) ·

---

(١٤) سورة البقرة الآية ١٥١ ، ١٥٢ ·
(١٥) سورة فاطر آية ٢٨ ·
(١٦) سورة النحل الآية ٧٠ ·
(١٧) سورة المجادلة آية ١١ ·

والاسلام يدعو الى التزود بالمعرفة فى طلب المزيد من العلم فيقول الله تعالى مخاطبا الرسول صلى الله عليه وسلم (وقل رب زدنى علما) (١٨) وذلك أن العلم هو المنطلق السليم الصحيح لاكتساب القدرات المختلفة ... والعلم عن طريق القراءة فى قوله تعالى (اقرأ باسم ربك الذى خلق خلق الانسان من علق اقرأ وربك الأكرم الذى علم بالقلم علم الانسان مالم يعلم) (١٩) .

ويطالبنا الله سبحانه وتعالى باكتساب المعرفة والعلم عن طريق الاستماع فى قوله (الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الألباب) (٢٠)

العلاج الاسلامى :

ان المنهج الأساسى لتنمية القوى البشرية وعلاج المشاكل والسلبيات المذكورة التى تعوق العمل وتقلل الانتاجية لا يتأتى الا بالرجوع الى الدين ومنهاجه فى البحث والتعليم والتدريب واتباع تعاليم القرآن الكريم والسنة الشريفة والسير على منهج الخلفاء الراشدين

---

(١٨) سورة طه آية ١١٤ .

(١٩) سورة العلق آية ١ ــ ٥ .

(٢٠) سورة الزمر الآية ١٨ .

وبمعنى آخر اتباع المنهج الأساسى فى التوجيه الاسلامى للتنمية . لأن فكرة الدين وما ينطوى عليه من قيم ودوافع روحية وخلقية وسلوكية لا غنى عنها للانسانية ذلك لأن الدين لا يقف موقف العداء من التقدم والتطور بل يباركه فمنذ ظهور الاسلام وضعت المبادىء العامة للانسانية ولقد حث الاسلام على التقدم والاستزادة بمعرفة مبادئه القابلة للتطبيق فى كل مكان وفى كل عصر .

وليس هناك اعتراض على أن يدرس الفكر الادارى المعاصر والنظريات الادارية والمذاهب والأنظمة العالمية فى مجال العلوم الانسانية (اقتصاد ـ سياسة ـ اجتماع ـ علم نفس وتربية ـ ادارة) ولكن يجب أن يكون واضحا فى فكر الشباب العربى المثقف ما يأتى(٢١) :

١ ـ ان هذه وجهات نظر وليست قوانين مسلمة .

٢ ـ انها وجهات نظر الغرب عن تجارب ثبتت من محيطه ومجتمعه .

٣ ـ ان لفكرنا العربى الاسلامى وجهات نظر فى مختلف هذه القضايا قد تختلف عن وجهة نظر الفكر الغربى .

---

(٢١) الأستاذ أنور الجندى : مقدمات المناهج ـ دار الاعتصام ص ٦ .

٤ ـ ان الفكر الاسلامى قد قدم لهذه المناهج جميعا أوليات واضافات بناءة حية • وهذا الفكر الاسلامى له قوانينه الخاصة فى مجال العلوم الانسانية مما قدمه أعلام العرب من الفلاسفة والمفكرين كالماوردى والفارابى وابن خلدون والبيرونى والغزالى وابن سينا وقد سبق الغزالى فلاسفة الغرب وغيره بنحو ستة قرون •

• يقدم الدين تصورا ربانيا ميزته أنه من صنع الحكيم (٢٢) الخبير الذى يعرف دواء البشرية وعلاجها وأن الفلسفات عادة ما تكون قاصرة على عصر أو بيئة بعينها بينما المنهج الربانى كامل شامل خالد وصالح لكل الجماعات لأنه جامع النظرة الى الفرد والمجتمع والنفس والعقل والروح والمادة والدين والعلم والعبادة والأخلاق والدنيا والآخرة كما أن المنهج الربانى للبشرية أشد أصالة وأكثر توافقا مع النفس البشرية فى حركتها فى الحياة من النظريات الفلسفية الوضعية التى يعجز أصحابها عن استيعاب أبعاد المجتمع والظروف بمختلف العصور وخصوصا أن العلوم الانسانية ليست حقائق ثابتة •

---

(٢٢) المرجع السابق ص ٥١ •

رأى الغربيين فى حل الاسلام للمشكلات :

اذا كان ما سبق هو رأى المسلمين فان هنـــاك آراء كثيرة للفلاسفة والمفكرين والمستشرقين الغربيين وكلها تجمع على أن الدين الاسلامى هو القادر على حل مشكلات المجتمع والمنقذ للانسانية ونذكر منها الآتى :

١ ــ قال الفيلسوف الانجليزى برنارد شو (لقـــد كان دين محمد موضع تقدير هام لما ينطـــوى عليـــه من حيوية مدهشة وانه الدين الوحيد الذى له ملكة الهضم لأطوار الحياة المختلفة وأرى واجبـــا أن يدعى محمـــد منقذا للانسانية وأن رجلا على شـــاكلته لو تولى زعامة العالم الحديث لنجح فى حل مشكلاته ·

٢ ــ محمد صلى الله عليه وسلم هو القائد الأعظم الأول ولذلك لم يجد (مايكل هارت) سنة ١٩٧٨ · وهو النصرانى بدامن أن يضعه على رأس قائمة العظماء فى التاريخ انه الاول ·· وكان (مايكل هارت) يتـــوقع دهشة مواطنيه الامريكان حينما جاء محمد (الأول) فى التاريخ فهو يحـــاول جاهـــدا ، أن يبرر النتيجة التى انتهى اليها البحث فيقول · ان اختيارى ربما أدهش كثيرا من القراء · ولكن فى اعتقاد المؤلف ان محمدا كان الرجل الوحيد فى التاريخ الذى نجح بشكل أسمى وبرز فى كل من المستويين الدينى والدنيوى ·

٣ ـ فى بداية ثورة يوليو استعانت الحكومة المصرية بخبيرين من علماء الادارة المعاصرين من أوربا وهم (الأستاذان لوثر جيوليك وجيمس بولوك) لاصلاح أجهزة الحكومة والتنظيم والادارة فى جمهورية مصر العربية وقدما تقريرهما بعد البحث والدراسة الميدانية لوسائل الاصلاح فى يوليو عام١٩٦٢ . لاحظ الأستاذان كثرة الحديث عن القيم الروحية فى بنيان العمل الوطنى والنص المقرر فى الدستور لدين الدولة الاسلام وكان رأيهم الآتى (٢٣) :

اننا ندرك حق الادراك ان النظم الحكومية تتكيف وفق مقتضيات الجو الثقافى الذى توجد فيه ولا يمكن بحث خطط اعادة تنظيم جهاز الحكومة أو اجراءاتها بمعزل عن تعرف التيارات العامة التى تسود حياة الامه والمعتقدات الأساسية التى تدين بها . وبعد أن لخصا الاسس العامة التى يقوم عليها الدين الاسلامي وهى ان الثقافة الاسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح فى العصر الحديث .

٤ ـ يقول (جون . س . بادود) وكان استاذا بالجامعة الأمريكية بالقاهرة ثم سفيرا لبلاده فى مصر

---

(٢٣) دكتور سلمان محمد الطماوى ، عمر بن الخطاب . دار الفكر العربى سنة ١٩٦٩ ص ١٠ .

فى الستينيات (٢٤) • ان الاسلام دين جامع تجاوز منذ ظهوره حدود العقيدة ليكون نظاما محيطا بكل جوانب الحياة الانسانية يستوعب جميع تصرفات البشر أفرادا أو جماعات • ويمثل تصورا مكتمل الأبعاد للاله والانسان والمجتمع • عماده الايمان بالله ورب يسع علمه وقدرته كل شىء •

• ان الاسلام بتعاليمه وتوجيهاته مملوء بأدوات الادارة العلمية الحديثة لحضارة الأمم ويجب أن يسترشد بها لشحذ همة الانسان واطلاق ملكاته الخلاقة التى ميزه الله بها عن سائر المخلوقات لكى يعمل على أساس انسانى بعيدا عن الحقد والكراهية •

ولقد كان رسول اله صلى الله عليه وسلم يحول الأفكار والنظريات والسلوك والاسلام الى منهاج شامل فى تربية النفس البشرية • وكان يطبعه على قلوب الصحابة والمؤمنين فى صورة منهج شامل لتربية النفوس بالرغم من عدم وجود مطابع وكتب آنذاك ولكنه كان يطبع سلوك بشر لتحويل مسار الانسانية الضالة التائهة الى نور التوحيد والعلم والاستقرار وتكوين الأمم المتحضرة •

---

(٢٤) عظمة الاسلام ـ مجلة آخر ساعة ـ ٦ مايو ١٩٨٧ ص ٢٤ •

التوجيه الاسلامى لمن يحتفظون بمعلوماتهم :

المراد هنا هو أن نختار من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة الأحكام المستنبطة منها بمقدار معين من ميدان العلوم الانسانية لعلاج السلبيات بمقدار ما يصلح المجتمع وهذا هو التوجيه الاسلامى الذى يجوز لأصحابه الاختلاف فيه حيث أنه يمكن له اجراء اضافات عبر مرور الزمن كما جاء فى الحديث الشريف ٠

(أنتم أعلم بأمور دنياكم)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(العلم خزائن مفاتيحها السؤال الا فاسألوا فانه يؤجر فيه أربعة السائل والعالم والمستمع والمحب له (٢٥) ٠

(لا ينبغى للجاهل أن يسكت على جهله ولا للعالم أن يسكت على علمه) ٠

وقال أبو الدرداء رضى الله عنه (٢٦) :

(كن عالما أو متعلما أو مستمعا ولا تكن الرابع فتهلك) ٠

---

(٢٥) الامام الغزالى ــ احياء علوم الدين جزء (١ ــ ٢) ص ٩ ٠

(٢٦) المرجع السابق ص ١٠ ٠

وقال الله تعالى (واذ أخذ الله ميثاق الذين أوتوا الكتاب لتبيننه للناس ولا تكتمونه) (٢٧) ... والمراد العلم .

. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(ما أتى الله عالما علما الا وأخذ عليه من الميثاق ما أخذ على النبيين أن يبينوه للناس ولا يكتمونه) .

(من تعلم بابا من العلم ليعلم الناس أعطى ثواب سبعين صديقا) .

(من سئل عن علم فكتمه ، ألجم يوم القيامة بلجام من نار) . عن أبى هريرة رواه أبو داود .

عن أبى هريرة رضى الله عنه ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا الى الجنة) (٢٨) .

. قال النبى صلى الله عليه وسلم : (ان الله لا يقبض العلم انتزاعا فينتزعه من العباد ، ولكن يقبض القلم بقبض العلماء ، فيبقى جهال يستفتون فيفتون برأيهم . فيضلون ويضلون) (٢٩) .

---

(٢٧) سورة آل عمران آية ١٨٧ .

(٢٨) رياض الصالحين ـ مؤسسة الرسالة بيروت ـ الطبعة ١١ ص ٣٨٥ .

(٢٩) المرجع السابق ص ٣٨٧ .

(الدنيا ملعونة ، ملعون ما فيها الا ذكر الله وما والاه وعالما أو متعلما) (٣٠) ٠

من هذه الأحاديث الشريفة يكون العلاج للسلبيات فى مواقع العمل ويتضح منها الفكر الادارى المعاصر فى التنمية الادارية وخصوصا فى أن عدم التعليم لخلق جيل ثان يحل محل الرؤساء تكون نتيجته هى وجود جهال وضلال ٠

ولكن ان للعلم ثمنا هو أن تضعه فيمن يحسن حمله ولا يضيعه وقيل أول العلم الصمت ثم الا ستماع ثم الحفظ ثم العمل ثم نشره ٠

وقيل علم علمك من يجهل وتعلم ممن يعلم ما تجهل فأنت اذا فعلت ذلك علمت ما جهلت وحفظت ما علمت ٠

وكان الامام الشافعى رضى الله عنه يجلس بين يدى شيبان الراعى كما يقعد الصبى فى المكتب ويسأل كيف كذا وكذا فيقال له مثلك يسأل هذا البدوى فيقول ان هذا وفق لما أغفلناه ٠

---

(٣٠) رياض الصالحين ـ ص ٣٨٦ ٠

الفصل الثالث

الأجر واتقان العمل فى الاسلام

الأجر قد يكون معوقا ضمن المعوقات النفسية التى تحول دون أداء العاملين لأعمالهم على الوجه الأكمل .. وهنا يأتى مجال التدريب نحو استخدام الدافع النفسى لتحسين أداء العمل على الوجه الأكمل بروح معنوية عالية لزيادة الانتاج .

. ولذلك نرى أنه قبل بحث موضوع الأجر والعمل والجودة فى الاسلام أن نوضح باختصار الدافع الذى يؤدى الى العمل المطلوب ومعنى الدافع هو انه عندما يشعر الانسان بالجوع يكون الجوع دافعا الى البحث عن الطعام لاحتياجه له فالجوع هنا دافع والطعام الذى

يشبعه هو الحافز • وكذلك عندالشعور بالعطش فالعطش هو الدافع للماء والماء هو الحافز • والدافع يكون (داخل سلوك البشر) بمعنى أنه يتضمن أحوالا عضوية وافرازات من داخل الانسان يؤدى الى الخوف والجوع والظمأوالتعب • أما الحافز فيكون من خارج جسم الفرد يدفعه الى تغير سلوكه •

واذا كان المال هو الحافز للعمل ، فكيف يعالج الاسلام زيادة طلب المال • عن أبى هريرة رضى الله عنه قال •• « قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (١) (انكم لن تسعوا الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق) •

ومن هذا الحديث يتضح أن الرئيس فى العمل مهما أعطى للعامل من أجر لن يكفيه ولكن يطلب الزيادة لاشباع حاجاته • وطالما أنك لن تكفيه بالمال ففى وسعك أن تكفيه حسن المقابلة وحسن الخلق •

والمؤمن يدرك (٢) أن أجره الذى يتقاضاه من السلطة انما هو من الله فهو الخالق والرازق • والرزق للانسان كالقدر ولكن بشرط العمل • وضرب الله لنا الأمثلة فى القرآن الكريم نذكر منها القليل ولكنه كثير وكبير :

---

(١) الترغيب والترهيب ـ الجزء الثالث ص ٣٢٤ •

(٢) د• أحمد ماهر البطرى ، القيادة وفاعليتها فى ضوء الاسلام ـ المكتب الجامعى الحديث الاسكندرية ١٩٨٤ ص ٧٨ •

ـ عندما طلب الله من مريم العذراء أن تهز جذع النخلة ليتساقط عليها البلح الناضج ۰۰۰ فكيف تستطيع أم وهى فى حالة الوضع أن تهز جزع النخلة ۰ والله قادر أن يسقط عليها البلح دون أن تهز جـزع النخلة ولكنه (رمز للعمل) ۰۰ وكذلك عندما وضعت السيدة هاجر سيدنا اسماعيل فى صحراء ليس بها ماء وسارعت تهرول وتسعى للبحث عن الماء الى أن تفجر الماء من تحت أقدام سيدنا اسماعيل (انه السعى للعمل) ۰

۰ وعنـدما طلب الله من سـيدنا موسى أن يضرب بعصاه البحر لكى يهرب من فرعون انه (رمز العمل) ۰۰۰ وكذلك عندما طلب سـيدنا موسى السـقيا لبنى اسرائيل حين اشتد بهم العطش فى التيه قال الله تعالى لموسى (٣) اضرب بعصاك الحجر فانفجر الماء من اثنتى عشرة عينا فصار لكل جمـاعة عين وكانوا اثنى عشر جماعة فعرفت كل قبيلة مكان مشربها ۰

وهكذا فالعمل أولا ثم الرزق من الله وحده وما على الانسان الا أن يأخذ (٤) بأسباب العمل ليجنى ثماره

---

(٣) المنتخب فى تفسير القرآن ـ المجلس الأعلى للشـئون الاسلامية ـ مصر ص ١٤

(٤) د۰ عيسى عبده ـ أحمد اسماعيل ـ العمل فى الاسلام ص ٦٨ ۰

وليكن عمله مقرونا بالاخلاص وبأن هناك الها عادلا هو الذى يعطى الأجر ويقسم الرزق ٠

(ان ربك يبسط الرزق لمن يشاء ويقدر ٠ انه كان بعباده خبيرا بصيرا) (٥) ٠٠٠ يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم : (ان الدنيــا حلوة خضرة ، وأن الله مستخلفكم فيها وناظر ماذا تعملون) صحيح مسلم ٠

العمل عبادة

العمل فريضة والاقبال على العمل عبادة وفى اتقان العمل درجات من الرقى فى العبادة اذ كل قعود (٦) عن العمل مع القدرة عليه عصيان لأمر الله وانكار لســننه فى خلقه وفى ملكه ٠ وليس الدين الاسلامى اذن شريعة تدعوا الى القعود والرضا بالقسمة والنصيب كما يدعى أعداء الدين وعلماء الغرب فى نظرياتهم الاقتصادية ، والدين الاسلامى جعل العمل الصالح فى المرتبة الثانية بعد الايمان بالله سبحانه وتعالى فى قوله :

(ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات انا لا نضــيع أجر من أحسن عملا) (٧) ٠

---

(٥) سورة الاسراء آية ٣٠ ٠

(٦) المرجع السابق ص ١٤ ، ٣٣ ٠

(٧) سورة الكهف آية ٣٠ ٠

وجعل الاسلام العمل يسمو على كل الفرائض فى تكفير الذنوب ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (ان من الذنوب ذنوبا لا يكفرها الصوم ولا الصلاة ولا الصدقة ولكن يكفرها السعى على العيال) ولم يفرقه بين العمل الفكرى والعمل اليدوى بل لكل منهم درجات .

ودعا الاسلام الى حرية العمل والتنافس فيه بصدق واخلاص . ونهى المسلم عن الكيد والخديعة والفسق والمكر فقال تعالى (ولا يحيق المكر السيىء الا بأهله) .

وجعل الاسلام العمل على قدر الطاقة (٨) . قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا تكلفوهم ما لا يطيقون) ، كما أجاز الاسلام الأجر الاضافى (فاذا كلفتموهم فأعينوهم) .

القرآن الكريم فيه ثلاثمائة (٩) وستون آية تتحدث عن العمل بأحكام شاملة تتضمن تقدير العمل واحترامه ومسئولية العامل وجزاؤه وحقوقه وواجباته وهذه المبادىء القرآنية فى جملتها ترفع من شأن العمل وتقدر العامل ، وتضمن له حياة كريمة وتعالج الجانب النفسى فيه فتؤمنه على مستقبله عند الشيخوخة والعجز والمرض وتضمن لأسرته حياة كريمة . وقد سنت التشريعات الاسلامية لتساير التطور الانسانى وسبق الركب

(٨) المرجع السابق ــ العمل فى الاسلام ص ٣٤ .
(٩) المرجع السابق ص ٣٥ .

الحضارى لأنها ليست من وضع العقل البشرى ولكن من صنع القادر الحكيم دبرتها العناية الالهية وأنزلها الله من السماء لعباده من البشر وهو العليم بطبائع النفوس الخبير بما يجرى فى القلوب ولا تجد فيها اختلافا وصدق الله اذ يقول (ولو كان من عند غير الله لوجدوا فيه اختلافا كثيرا) (١٠) ٠

والعمل تتقدم به الأمم والاسلام يحض على العمل ويرفع من شأن العمل والعاملين فى قوله تعالى : (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (١١) ٠ (انا لا نضيع أجر من أحسن عملا) (١٢) ٠ (الذى خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا) (١٣) ، (فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره) (١٤) ٠

٠ ومن الواضح أنه لا انتاج بدون عمل ٠ والنظام والتنظيم فى الأعمال يدعو الى العلم والمنهج العلمى فى العمل (١٥) ويتضح ذلك من الآتى :

(١٠) سورة النساء آية ٨٢ ٠
(١١) سورة التوبة آية ١٠٥ ٠
(١٢) سورة الكهف آية ٣٠ ٠
(١٣) سورة الملك آية ٢ ٠
(١٤) سورة الزلزلة آية ٨ ٠
(١٥) د٠ يحيى حسن درويش وآخرون ـ محاضرات فى تنظيم المجتمع لمعاهد الخدمة ١٩٨٢ ص ٢٢٤ ٠

يقول الله تعالى فى القرآن الكريم : (هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون) ٠

(انا كل شيء خلقناه بقدر) (١٦) ٠

٠ ان شرائع الدين الاسلامى تتفق فى تعامل الناس مع بعض ٠ وأساس التعامل والبناء والتعمير هو تنظيم البشر على أساس الأخلاقيات والأمانة والبحث فى الواقع بخبرة ٠ وعلاقات انسانية فعلية والمشاركة والشورى فى الأمر والنصيحة والدعوة بالحكمة والموعظة الحسنة ٠ وحسن الاستماع والصدق فى القول والعمل ومراعاة الضمير فى ابداء الرأى والتعاون ٠

وقمة النظام فى الكون فى قوله تعالى : (والسماء رفعها ووضع الميزان ٠ ألا تطغوا فى الميزان ٠ وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان) (١٧) ٠ وكل شيء بميزان ونظام وهذا هو التنظيم ٠

وفى التنظيم فى العمل كنموذج اسلامى من محمد صلى الله عليه وسلم معلم البشرية ٠ أنه كان فى سفر ولما أرادوا تناول الطعام أحضروا شاه ٠٠ فقال رجل يارسول الله على ذبحها وقال آخر على سلخها وقال آخر

---

(١٦) سورة القمر آية ٤٩ ٠

(١٧) سورة الرحمن آية « ٧ ، ٨ ، ٢٩ » ٠

على طبخها • فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى جمع الحطب • فقالوا يا رسول الله نكفيك العمل فقال علمت أنكم تكفونني لكن أكره أن أتميز عليكم ان الله سبحانه وتعالى يكره عبده أن يراه متميزا بين أصحابه •

فالعمل مصدر القيم (١٨) الانسانيه وقيمة الانسان بعمله • قال سيدنا عمر لعماله (١٩) « ان القوة على العمل ألا تؤخروا عمل اليوم لغد • فانكم اذا فعلتم ذلك تداءبت (تكاثرت) عليكم الأعمال فلا تدرون بأيها تبدأون ولا بأيها تأخذون » •

الأجـــر :

ذكر لفظ الأجر فى القرآن أكثر من مائة مرة(٢٠) قرن فيها الأجر بالقوة والأمانة والاحسان والتقوى والكرم والمودة فى القربى وبالمضاعفة وبالاحسان وعدم الخوف • وبسرعة الحساب والصبر وبالشكر وبالمعروف • وبعض الآيات الدالة على الأجر بمعنى

(١٨ ، ١٩) دكتور أحمد ابراهيم أبو سن ـ الادارة فى الاسلام ـ الدار السودانية للكتيب ـ الخرطوم ـ مكتبة وهبة ص ٤٩ ، ٥٣ •

(٢٠) العمل فى الاسلام ص ١٩٤ •

ما يدفع لمن يقوم بالعمل فى الحياة الدنيا ونذكر منها الآتى :

(ان أبى يدعوك ليجزيك أجر ما سقيت لنا)(٢١)

(أولئك يؤتون أجرهم مرتين بما صبروا)(٢٢)

(وما أسألكم عليه من أجر ان أجرى الا على رب العالمين) (٢٣) .

(قال لو شئت لاتخذت عليه أجرا) (٢٤) .

وعلى سبيل المثال لا الحصر (٢٥) كذلك وردت كلمة الأجر مشتقا منها فى عديد من سور القرآن بمعنى الجزاء في الآخرة .

قال تعالى :

(وعمل صالحا فلهم أجرهم عند ربهم ولا خوف عليهم) (٢٦) .

(ان الله لا يضيع أجر المؤمنين) (٢٧) .

---

(٢١) سورة القصص آية ٢٥ .
(٢٢) سورة القصص آية ٥٤ .
(٢٣) سورة الشعراء آية ١٠٩ .
(٢٤) سورة الكهف آية ٧٧ .
(٢٥) المرجع السابق ص ١٩٥ .
(٢٦) سورة البقرة آية ٦٢ .
(٢٧) سورة آل عمران آية ١٧١ .

(وفضل المجاهدين على القاعدين أجرا عظيما)(٢٨)
(ان أجرى الا على الله وهو على كل شىء شهيد)(٢٩)
(انا لا نضيع أجر من أحسن عملا) (٣٠) ٠

ومن هذا النور الربانى نأخذ العلاج لأمراض العصر النفسية وهى الخوف على الحياة أو الرزق أو المكانة والتكالب على جمع المال وبزهو المناصب والحياة دون القيم والمثل مثل هذا الانسان يترك نفسه لعبودية المال أو المنصب وقد حكم على نفسه بالتوتر والقلق وفقد حريته وصفاء نفسه (٣١) ٠

نرى أن الرزق والحياة والأجل والنفع بيد الله سبحانه وتعالى دون سواه والخوف هو ايحاء من الشيطان ، ويقول الله تعالى (الله يبسط الرزق لمن يشاء ويقدر) ٠

وعلى المسلم أن يعمل وأن يراقب ضميره متيقنا لعمله شجاعا فى الحق رافضا الذل والمهانة ومواقف الهوان التى قد تتطلب من الانسان تحت وطأة السلطة أو

---

(٢٨) سورة النساء آية ٩٥ ٠
(٢٩) سورة سبأ آية ٤٧ ٠
(٣٠) سورة الكهف آية ٣٠ ٠
(٣١) جريدة الأهرام ــ ١٩٨٧/٥/٨ ــ د٠ سيد صبحى ــ مقال الخوف من الفقر ٠

التهديد أن يتجاوز عن بعض من أجره أو كرامته في سبيل الاحتفاظ برزقه • وكذلك أيضا الخوف على فقدان المنصب أو المكانة والالتجاء الى الانسان كقوة يتذرع بها الانسان لتحميه وذلك قهر لشخصيته وايقافها في مواقف القلق والمرض النفسى وهذا معوق من معوقات الانتاج •

ويطمئن القرآن الكريم هؤلاء بقوله تعالى (الله يبسط الرزق لمن يشاء ويقدر) •

ومن ذلك يتضح أن ضعف الدافع (الوازع الداخلى) نتيجة لضعف الايمان والوازع الداخلى قد يسمى الضمير أو الجانب الطيب فى أنفسنا وهو صوت الضمير الدافع للعمل وتغيير السلوك وهذا الوازع الداخلى هو البديل للقوانين واللوائح والسلطة والتشريع الخاص بالعمل والتى هو من صنع البشر •

جاء فى التوراة (٣٢) ، قال الله تعالى لموسى ياموسى كلمات ختمت لك بهن التوراة ان عملت بهن نفعك العلم كله • وان لم تعمل بهن لن ينفعك منهن شيء :

الأولى : لا تخف من ذى سلطان مادام سلطانى باقيا وسلطانى لا ينفذ أبدا •

(٣٢ ، ٣٣) جريدة اللــواء الاســلامى - ١٩٨٧/١٢/١٧ ص ١٩ •

الثانية : لا تخشن من ضيق الرزق وخزائني ملآنة وخزائنى لا تنفذ أبدا .

الثالثة : لا تر عيب غيرك مادام فيك عيب والمرء لا يخلو من العيب أبدا .

. وجاء في سر زهد الحسن البصرى (٣٣) . جاء رجل الى الحسن البصرى رحمه الله يسأله ما سر زهدك في الدنيا يا امام . فقال البصرى أربعة أشياء :

ـ علمت أن رزقى لا يأخذه أحد غيرى فاطمأن قلبى

ـ وعلمت أن عملى لا يقوم به غيرى فاشتغلت به وحدى .

ـ وعلمت أن الله مطلع على فاستحييت أن يرانى على معصية .

ـ وعلمت أن الموت ينتظرنى فأعددت الزاد للقاء ربى .

الاجادة والاتقان فى العمل :

ميزان العمل فى الاسلام هو الاجادة والاتقان فى

العمل والانتاج فالعمل يسمو بمقدار الاتقان (٣٤) • فيه أيا كان نوعه وينخفض بمقدار الاهمال فيه أيا كانت طبيعته •

فالناس غير متساوين في أداء أعمالهم ، فمنهم من يتقن عمله فيرفعه عمله ومنهم من يهمل عمله بنقص أو عيب ولو كان غير مقصود فينخفض العمل ويخفض به • قال الله تعالى (ولكل درجات مما عملوا) (٣٥) • فقيمة العمل اذن تتدرج في سلم حيث الاتقان والاجادة والكمال جانب والاهمال والنقص والعيب جانب آخر •

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) • هذه الحدود تدور في فلك الاستطاعة (٣٦) من الجانب المادى والجانب الروحي وذلك في قوله تعالى (والذين آمنوا وعملوا الصالحات لا نكلف نفسا الا وسعها) (٣٧) •

والعمل له جانب روحي قال الله تعالى (فاتقوا الله ما استطعتم) (٣٨) والجانب الآخر في العمل جانب

(٣٤ ، ٣٦) د• عيسى عبده ـ العمل في الاسلام ص ٤٣ ـ ٤٤ ـ ٤٥ •
(٣٥) سورة الأنعام آية ١٣٢ •
(٣٧) سورة الأعراف آية ٤٢ •
(٣٨) سورة التغابن آية ١٦ •

مادى قال تعالى (وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل) (٣٩) .

ان الخوف من الله ومراقبته لكل الأعمال توصل المرء الى الاتقان فى العمل وتطهر نزعات الشر فى الانسان .. فى قوله تعالى :

(ومن يتق الله يجعل له مخرجا ويرزقه من حيث لا يحتسب) (٤٠) وتقوى الله أفضل وسيلة لتحصيل العلم والمعرفة ، قال تعالى (واتقوا الله ويعلمكم الله) (٤١) .

والعلم والرزق هما غاية يسعى اليها الانسان . والاتقان فى العمل فن وصناعة وتدريب وعلم ومهارة . وهى فى حاجة الى تكريم الانسان العامل كما كرمه الله تعالى فى قوله :

(ولقد كرمنا بنى آدم) (٤٢) .

والاسلام يحث على الاتقان فى العمل بتنمية روح الخلق والابتكار ولن يتسنى ذلك الا بنشر العلم

---

(٣٩) سورة الأنفال آية ٦٠ .
(٤٠) سورة الطلاق آية (٢ ـ ٣) .
(٤١) سورة البقرة آية ٢٨٢ .
(٤٢) سورة الاسراء آية ٧٠ .

والمعرفة والحرية والتكريم وتهيئة المناخ المناسب للاجادة الفعلية ·

وقد كفل الاسلام للعامل حقوقه · قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(من استأجر أجيرا فليسم له أجره)

(اعطو الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) ·

وكما كفل للعامل حقوقه فانه وضع لصاحب العمل أيضا حقوقا انسانية كاملة (٤٣) حين جعل الارتباط بين العامل وصاحب العمل ميثاقا يراقب الضمير تنفيذه · ويجعل العامل يعمل ونصب عينيه قول الله تعالى : (يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود) وقوله عز وجل (ويل للمطففين الذين اذا اكتالوا على الناس يستوفون · واذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون) (٤٤)· اذ يدخل فى عداد المطففين ، ذلك العامل الذى يستوفى أجره بغير أن يؤدى ما عليه من عمل أو يصرف وقته الذى تعاقد على بيعه لصاحب العمل فى غير ما يرضيه من عمل · ولذلك قال فقهاء الأمة ان تطفيف

(٤٣ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٧) د· عيسى عبده ــ العمل فى الاسلام ص ٤٥ ، ٩٩ ، ٦٣ ، ٦٨ ·

(٤٤) سورة المطففين آية (١ ــ ٢ ــ ٣) ·

العمل والتقصير فيه اثم عظيم اذا اقترفه العامل(٤٥) لأنه بقبوله ما أسند اليه من مسئولية العمل أصبح مسئولا عنه وذلك ما يستوجب عليه أن يتحمله بكل أمانة واخلاص .

ولا يقتصر مفهوم العمل فى الاسلام على الاحتراف والتجارة .. أو .. وانما يتسع حتى يشمل كل عمل (٤٦) أو منفعة يؤديها الانسان مقابل أجر يستحقه سواء أكان عملا يدويا أم ذهنيا أو اداريا أو فنيا وسواء كان لشخص أو هيئة معينة أم دولة فالولاية الخاصة أو العامة عمل .

والعمل متفاوت فكل انسان فريد عن الآخرين ومن هنا أتت تسميته فردا وكل فرد يتفاوت عن غيره . وانما جعل الله التفاوت فى القدرات والمواهب والطاقات والمناصب لحكمة عالية وغاية سامية حتى تمضى الحياة وتدور عجلتها (٤٧) . ذلك أن ايمان العامل المسلم بهذه المسلمات يجعله صاحب قيم وسماحة وأخلاق وقناعة غير أنانى ولا فردى بل متراحما متكافلا متعاونا مؤثرا للمجتمع على نفسه ساعيا الى افادة الجميع بما فى ذلك السليم والمريض والعاجز .

الفصل الرابع

الفكر الادارى المعاصر

تاريخ تسلسل النظريات الادارية :

● أولا : بداية التنظيم منذ خلق الانسان لأن أى انسان بمفرده لا يستطيع أن يؤدى أى عمـــل أكبر من قدرته بل يستعين بانسان آخر ليساعده على تأدية العمل كبناء منزل أو فى البداية كنقل حجر كبير مثلا • وفى بداية العلاقات فى التجمعات البشرية كان رب الأسرة هو الذى يصدر الأمر لأفراد الأسرة لتأدية الأعمال ثم تنقل الرياسة الى باقى أفراد الأسرة حسب كبر السن وتطورت الحالة وأصبحت طاعة رب الأسرة غير مرضية فى أغلب الأحوال • لذلك لم ينجح هـــذا النموذج فى

استمرار العمل بانتظام واستمرار مرضى لنجاح الأعمال بالعلاقة الأبوية ٠

● ثانيا : ظهور بعض الأشخاص في التجمعات البشرية ونجاحهم في تأدية الأعمال وتحقيق الأهداف بسبب تمتعهم بصفات شخصية ذهنية (ذكاء ــ سماحة ــ صدق ــ صفات عضلية ــ قوة ٠٠) ويظهر كنجم يقودالجماعة وسميت هذهالعلاقة بالكارزميه (charism) وهى كلمة مقتبسة (١) من اللغة اليونانية ، والتى توضح مدى تحلى الانسان بمواصفات غير عادية بحيث تجعله فى مستوى أعلى من أى انسان عادى ، سواء من الناحية الخلقية أو من الناحية العلمية ٠ وهذه الصفات فى الشخص الكارزمى تجعله جديرا بالطاعة وبالتالى ترتبط به الجماعة ولكن لم ينجح أيضا هذا النموذج القائم على العلاقات التقليدية ٠ لأن الشخص الكارزمى لجماعة معينة لا يصلح لجماعة أخرى وأيضا لنفس الجماعة بمرور الزمن لتغير اتجاهات البشر وعدم صلاحية الصفات الشخصية لاعتمادها على الصفات الذاتية والموهبة للحاكمين والاداريين ٠

● ثالثا : بداية ظهور النماذج الادارية المعاصرة (المدارس) بنموذج الادارة العلمية وقد ركزت على

---

(١) دكتور كمال حمدى أبو الخير ــ الادارة بين النظرية والتطبيق ــ مكتبة عين شمس القاهرة ص ٨٠ ٠

زيادة الانتــاج فقط ومعــاملة الفــرد كأداة من أدوات الانتاج وتدريب الفرد لصالح الانتاج وزيادته لصالح رجال الأعمال ومن رواد هذه المدرسة (فردريك تايلور (Fredrick Taylor) وقد تم نشر كتــابه (أصـــول مبادىء الادارة العلمية وصــدر عام ۱۹۱۱) · ومن رواد الادارة العلمية أيضا (هنرى فايول (Henri Fayol ونشر كتابه فى (الادارة العــامة والصناعة) فى عام ۱۹۱٦ وهو مكمل لكتاب وفكر تيلور (أبــو الادارة العلمية) ·

وتم نقد هذه النظرية كنموذج ادارى لأنها أغفلت العنصر الانسانى والبيئة الاجتماعية خارج المنظمــة وداخلها ·

● رابعا :

نتيجة الانتقادات للادارة العلمية تمت الدراســات فى الحــاجات الاجتماعيــة والنفســية للفرد العــامل ومشاعر الأفراد والحوافز الاجتماعية وعلاقتها بزيادة الانتاج وبذلك ظهرت مدرسة العــلاقات الانســانية · وتطالب بعــدم اســتخدام العنف والشــدة واستخدام الأسلوب الانسانى فى الادارة والتلطف بدلا من التسلط والقهر · والاهتمام بالجــانب الاجتمــاعى ومن رواد المدرســة الانســانية « التــون مايــو ــ Elton Mayo (۱۸۸۰ ــ ۱۹٤۹) والعــالمة « مارى باركر فــوليت (۱۸٦۸ ــ ۱۹۳۳) ــ Parker Fllet Mary » ·

وظهر أيضا لهذه المدرسة كنموذج ادارى فى العمل انتقادات كثيرة لأنها اهتمت بالجانب الاجتماعي والانساني والمعاملة الحسنة فقط وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة الادارية ولم تهتم بالعلاقة بين السلطة والعاملين وأهملت تأثير البيئة الاجتماعية ٠

● خامسا :

ظهور النظام البيروقراطي فى المنظمات الادارية والعسكرية والدينية والصناعية فى أوائل القرن العشرين فى المجتمع الغربى وهى نظرية البيروقراطية للعالم ماكس وبر ـ Max Weber وذلك للتغلب على انتقادات النظريات السابقة واعتمدت هذه النظرية الرشيدة القانونية المستمرة فى كل تنظيم والمحددة بمجموعة قواعد ونظم تحدد موقع الفرد وسلطته على الآخرين ٠ ودور كل انسان فى التنظيم وهذه القواعد لها صفة الاستمرارية ولا علاقة لها بالأشخاص وميولهم الشخصية بل يمارسون سلطاتهم من خلال الموقع فى مكاتب مخصصة لهم « ومن هنا (٢) كان تعبيره الذى أطلقه فيما يتعلق بكلمة (بيروقراطية) أى الجالسون على المكاتب » ٠ بمعنى مكاتب تحكم مكاتب ٠

ومن أهم خصائص النظام البيروقراطى الرشيد :

---

(٢) المرجع السابق ص ٨٢ ٠

السلطة المتدرجة فى المستويات الادارية من العليا الى الدنيا . والصلة بين أفراد التنظيم رسمية وغير شخصية وتعتمد على القوانين واللوائح فى الهيكل التنظيمى ـ التعيين على أساس المقدرة والكفاءة ـ المكافأة في العمل داخل التنظيم ـ حماية أعضاء التنظيم والطاعة هى طاعة منناصب لمناصب داخل التنظيم البيروقراطى . انعدام التعامل على أساس صلة القرابة أو الصداقة والمجاملة والمعرفة الشخصية ... الخ .

وجاء نقد هذه النظرية البيروقراطية لأنها لا تبيح الحرية للفرد فى العمل وأنها تقيد الحركة والابتكار لتحديد أسلوب العمل بدقة روتينية متناهية ـ وتركز على السلطة الرسمية فى المنظمة الادارية وجعلها هى السلوك الأساسى الذى يحرك الفرد ـ وتجعل الفرد يسلك داخل العمل كممثل يتقمص شخصية فى داخل التنظيم الادارى لتأدية دور معين (لا يخرج عن النص) المرسوم له وكأنه ليس فى مجتمع انسانى هو فرد منه وبذلك أهملت الجوانب الانسانية ومقدرات الافراد الذاتية وعواطفهم الشخصية .

وبالرغم من ذلك فان النظام البيروقراطى تحدى الزمن كالهرم وكأنه من عجائب الدنيا وأثبت قابليته للتطبيق على مستوى العالم أجمع اذا تم تطبيقه بصورة صحيحه وتحول العالم أجمع منذ الأربعينات الى أهرامات وظيفية فى التنظيمات الادارية .

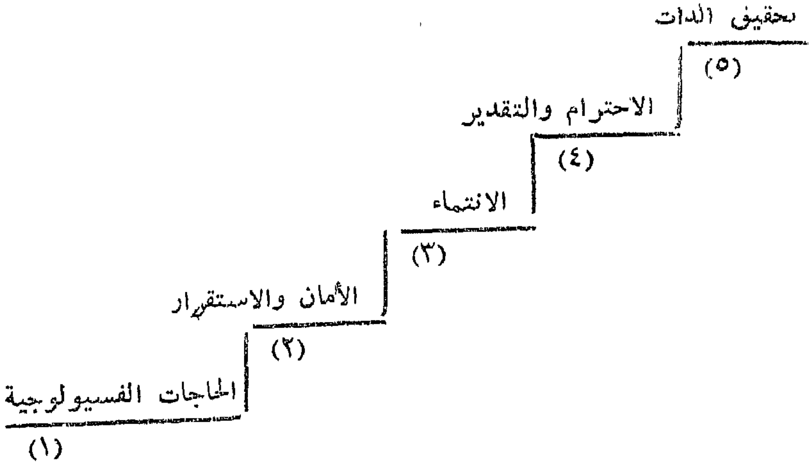
● سادسا :

بداية التركيز على متغير الديمقراطية والمشاركة في الاداره واشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية كحافز ودافع للسلوك الانساني والعمل • وظهور علماء النفس الاجتماعي والصناعي ونماذج التطوير الخاصة بحاجات الفرد الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية • الذاتية لتحقيق الذات • وهناك (٣) بعض الحاجات التي لا يمكن للفرد اشباعها بأى طريق من الطرق وبالتالى فان قلقه يستمر نتيجة عدم اشباعها وتكون النتيجة ما يعرف باصطلاح الاحباط •

• ومن علماء نماذج ترتيب الحاجات الانسانية (ابراهام مازلو ـ Maslow) ، لويس بارنس (Louis Barnes)

قام إبراهام مازلو بترتيب الحاجات الانسانية على شكل هرم قاعدته الحاجات الفسيولوجية وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل الى قمة الهرم حيث توجد حاجة الانسان لتحقيق الذات وذلك كما يظهر من الشكل التالى (٤) •

(٣ ، ٤) دكتور ابراهيم الغمرى ـ السلوك الانسانى والادارة الحديثة ـ دار الجامعات المصرية ـ الاسكندرية ص ١٨٢ ، ١٨٣ ، ١٨٤



ـ الترتيب الهرمى للحاجات كما قدمه مازلو ـ

فالحاجات الفسيولوجية تعبر عن الحاجات الأساسية للعنصر البشرى وبالتالى فانها تعطى المرتبة الأولى . فاذا ما شعر الانسان بالجوع الشديد فان الطعام هو الحاجة الوحيدة التى تشغل ذهنه واهتمامه واذا ما توفر له الطعام فانه بمجرد اشباع درجة كافية من هذه الحاجة فانه سرعان ما يشعر بحاجة ثانية لم يكن يشعر بها عندما كان يتضور جوعا .

وتشغل حاجة الأمان والاستقرار المرتبة الثانية . ويحقق الانسان اشباع حاجته للأمان والاستقرار عن طريق تواجده فى مجتمع آمن يحكمه النظام أو من خلال

عمل مستقر أو عن طريق القيم الروحية والدينية التى يؤمن بها (٥) ·

بعد اشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمان تأتى حاجة الانسان الى الانتماء والحب والتعاطف وتستمد هذه الحاجات ركيزتها من الطبيعة الاجتماعية للانسان وعلى مفاهيم العلاقات الانسانية والسلوك البشرى والتعاون بين الأفراد وتحقيق المشاركة الوجدانية (٦) ·

وتتضمن الرغبة فى الاحترام والتقدير تحقيق مفهوم القبول الاجتماعى بمعنى قبول الجماعة للفرد· ومن المعروف أن تحقيق الحاجة للاحترام مهمة للغاية فى خلق الشعور بالثقة فى النفس والقيمة الذاتية للفرد وقدراته ويلاحظ أن حاجة الفرد للحب تسبق حاجته للاحترام والتقدير (٧) ·

أما بالنسبة لحاجة الانسان الخاصة بتحقيق الذات والتى تمثل أعلى مراحل الاشباع عند مازلو ـ فانها تختص بالاشباع الذاتى للفرد والشعور بالانجاز والوصول الى تحقيق أقصى ما يمكن للفرد تحقيقه · فهى تعبير عن رغبة الفرد فى تحقيق أقصى طاقاته فى خدمة المجتمع مهما كانت مهنة الفرد · وتدفعه الى

(٥ ، ٦ ، ٧) المرجع السابق ص ١٨٧ ·

الابداع فى مهنته والوصول الى أعلى مراحل الأداء ·

ولقد وجه العديد من الانتقادات الى مدرج مازلو السابق ومن بينها (٨) :

١ ـ ليس من الضرورى انتقال الفرد من حاجة منخفضة الى حاجة أعلى منها مباشرة فقد يسعى الفرد لاثبات حاجته لاثبات الذات مثلا قبل اشباعه لحاجته العاطفية ، كما هو الحال عند العلماء والفلاسفة الذين يجدون متعة كبرى فى اتقان أعمالهم ·

٢ ـ يختلف الأفراد فى أسلوب ادراكهم لحاجاتهم المختلفة · فلا شك ان هناك اختلاف بين رئيس مجلس ادارة شركة ما وبين عامل بسيط فى نفس الشركة فنجد الأول يعطى قيمة أكبر لاحترام النفس وتقدير الآخرين بينما يعطى الثانى قيمة أكبر لحاجته للأمان مثلا (استمراره فى الوظيفة) ·

٣ ـ البيئة تلعب دورا فى تهيئة الفرص اللازمة لاشباع الحاجات فبالرغم من أنه قد تتوفر لدى الفرد الحاجة الى اشباع ذاته الا أن قيود المجتمع قد تقف حائلا أمام اشباعه لتلك الحاجة · وقد ينجح فى بيئة أخرى تسمح بفرص متنوعة ومناخ مناسب ·

٤ ـ بمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم بسبب ظهور متغيرات جديدة فى الموقف الذى يعيشه ·

---

(٨) المرجع السابق ص ١٨٧ ·

فما كان يحتل المرتبة الأولى بالأمس قد يحتل المرتبة الثالثة اليوم .

٥ ـ تلعب الجماعة التى ينتمى اليها الفرد دورا هاما فى تحديد حاجاته وفى ترتيب تلك الجماعات . فالريفى المهاجر يرى أن حاجاته تتمثل فى أجر ووظيفة مستقرة وحجرة بسيطة تأويه . ثم يشعر بعد ذلك أن الحجرة التى يعيش فيها أصبحت لا تلائمه .

وهناك اعتراضات أخرى بين أهداف الادارة وأهداف العاملين فيتعثر التطبيق والممارسة لأن فلسفة الادارة بالمشاركة أو الديمقراطية تقلل صلاحيات أصحاب الأعمال وتزيد من صلاحيات العاملين ولم ينجح ذلك النموذج فى النظام الغربى .

● سابعا :

ظهور أحدث النظريات السلوكية فى علم الادارة وقد ظهرت هذه النظريات واستمدت الاهتمام والدراسة والبحث من علماء الاجتماع فى الخمسينات من القرن العشرين . والنظام الاجتماعى فى بداية الستينات . أظهر نظرية (تحليل الأنظمة) . وتركز النظرية على المتغير الاجتماعى أو البيئى وعلى أن النظام أدق وحده يمكن أن تكون اطارا علميا للدراسة الموضوعية .

فالمجتمع (٩) هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة نظاما بذاتها وهذه هى الأنظمة السياسية والاجتماعية والادارية • ويعتبر النظام الادارى قطاع مفتوح يتفاعل مع الوحدات الأخرى فى المجتمع فيأخذ منها ويعطيها • ويتبادل معها المعلومات والطاقة والسلطة والموارد والقوى البشرية المنتجة •

ونظرية النظام في الادارة أو نظرية (الادارة بالنظم) • هذا النموذج الادارى ينظر الى الادارة كنظام مفتوح لرؤية عناصر المشكلة الادارية المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وبشرية وتغيير في سلوك البشر ومدى تفاعل العناصر الخارجية بالبيئة فى المنظمة الادارية وتساعد على معرفة القادة الاداريين لدراسة عناصر العملية الادارية داخل الوحدة الاقتصادية (المنظمة) من تخطيط • وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وكذلك العناصر الفنية والتكنولوجية والاقتصادية والاعلامية وأدت الى ظهور ثورة ادارية فى الستينات والسبعينات في مبادىء التنظيم الادارى وأساليب القيادة الادارية والدوافع والحوافز داخل المنظمة ومن هنا ظهرت نظريات كثيرة استمدت قوتها

---

(٩) د• أحمد ابراهيم أبو سن ـ الادارة فى الاسلام ـ الدار السودانية للكتب ص ١٦٥ ـ ١٦٦ •

من نظرية (النظم) ومن أشهرها ـ نظرية التكيف ، أو نظرية الظروف . ونظرية الموقف .. الخ .

وقد اعتمدت هذه النظريات على الدراسات الميدانية والدراسات المقارنة (١٠) . وثبت أنه ليس ثمة أسلوب مثالى للقيادة الادارية والتحفيز . وان كل موقف من المواقف وطبيعة العمل يعتمد على العمل والعاملين والمدير والبيئة في المنظمة هى التى تحدد الأسلوب الادارى المناسب لأن الموقف يعتمد على مناخ المؤسسة العام ونظامها الادارى وعلى الرؤساء والمرؤوسين وعلى الزملاء ، وعلى متطلبات العمل والانتاج وكل ذلك يؤثر فى موقف المدير في العمل وفى اتخاذ القرار فى وقت واحد فى عملية تفاعل وعمل نسيج فعال من هذه العناصر فى المواقف الاداريه ككل .

ونجحت نظرية النظم آخيرا الى حد ما باعتبارها نظريه شامله عن غيرها من النظريات المعاصره .

لماذا لم تنجح النظريات الادارية المعاصرة

لم تنجح النظريات الادارية المعاصرة فى تفسير (١١) وتقويم سلوك الفرد فى المنظمة الادارية ولم تستطيع أن تصل الى حقيقة ما يحفز العامل ويجدد سلوكه الادارى الايجابى . هل هو الحافز الاقتصادى ؟

(١٠ ، ١١) المرجع السابق ص ١٦٦ ـ ١٦٨ .

هل هو العنصر الانسانى فى الادارة ؟

هل هو الجانب التنظيمى ؟

هل هو خوفه من السلطه الرسمية هو الذى يدفعه الى طاعه القوانين واللوائح والأوامر التى تنزل عليه من رؤسائه ؟

هل هو يعمل بطبيعته كضرورة اجتماعية كدافع داخلى للانسان أن يعمل ليعيش ؟

هل هى معتقداته وآراؤه وقيمه وخلقه وقيمه الدينية التى جاء بها من البيئة الاجتماعية المحيطة به منذ الصغر ؟

أم هى كل هذه الاشياء مجتمعة ؟

لقد فشلت النظريات الادارية فى علاج الانحرافات السلوكية لدى الموظف والعامل . والرشوة حتى فى المنظمات الاوربية والامريكية التى تذكر بالتقدم . وكذلك فشلت فى علاج المحسوبية واستخدام السلطة والنفوذ . وفشلت فى تغيير سلوك الفرد فى حياته ليكون فعالا منتجا مرتاح البال وسعيدا .

. فشلت لعدم ربط المنظمة الادارية بالبيئة الاجتماعية الشاملة لأن الجزء يتأثر بالكل ويتأثر بما يجرى فى المجتمع من وضع سياسى واقتصادى وثقافى وخلقى .

لذلك لا صلاح لما يجرى داخل المنظمة الادارية الا بصلاح البيئة الاجتماعية الكبرى وهو ما تقول به نظرية الادارة الشاملة فى الاسلام التى لا تفصل بين السلوك الادارى الوظيفى للعامل فى المنظمة وبين سلوكه الاجتماعى العام خارج المنظمة ٠

أما السبب الثانى فهو أن تلك النظريات التى استعرضنا نماذج منها قد اهتمت فى تحليلها لما يجرى داخل المنظمة الادارية بجزئية صغيرة وأهملت الجوانب الأخرى بمعنى أن الادارة العلمية اهتمت بزيادة الانتاج فقط على حساب العامل ٠

والادارة الانسانية والعلاقات الانسانية اهتمت بالنواحى الانسانية ٠٠٠ وان كانت نظرية النظم اقرب الى الواقع لقربها الى التوجيه الاسلامى ٠

ففى التوجيه الاسلامى نجد أن الالتزام الخلقى التعبدى العقائدى هو الذى يوجه سلوك العاملين فى المجتمع المسلم وفى المنظمة الادارية فى الدولة الاسلامية لأن هناك ارتباطا خلقيا وثيقا فى المجتمع المسلم وفى المنظمة الادارية (١٢) التى تعتبر جزءا لا يتجزأ منه تهتدى بأخلاق المجتمع وبمبادىء الشريعة الاسلامية وتطبيقاتها فى كل الأحوال ٠

---

(١٢) المرجع السابق ص ١٧٣ ٠

نظرية الفكر الادارى الاسلامى :

• ان أهم ميزة لنظرية الادارة فى الاسلام على سائر النظريات الادارية الأخرى هى تركيزها على جميع المتغيرات التى تؤثر على العملية الادارية داخل المنظمة وخارجها وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثر الاجتماعى وأنها أدخلت بعدا اجتماعيا ومؤثرا على السلوك الادارى داخل المنظمة وهو البعد الأخلاقى (١٣) • للادارة كما أنه لا يوجد مجتمع اسلامى بلا أخلاق •

• ومن أبرز خصائص الفكر الادارى الاسلامى • الاهتمام بالعوامل الانسانية والروحية والاجتماعية والاقتصادية • ويعمل على اشباع حاجات الفرد ويشركه فى العمليه الادارية كل حسب مقدرته العقليه وامكانياته واستعداداته •

• ومن أهداف الادارة فى الاسلام تطبيق الشريعة الاسلامية فى العبادات والمعاملات والأحكام • وفى عمارة الأرض التى فرضها الله على عباده • والتى تتطلب بذل الجهد المادى والعقلى والعضلى للاستفادة من ثروات الأرض والبحر • وخلافة الله فى الأرض التى تتمثل فى اقامة الحكم والادارة العادلة وقيام مجتمع الكفاية والعدل ومن أهم أهدافها العليا (١٤) :

(١٣ ، ١٤) المرجع السابق ص ١٧١ ، ١٧٤ •

- ربط الادارة بالبيئة الاجتماعية الاسلامية .
- توفير المتغير الاجتماعي .
- تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة داخل المنظمة للفرد (اشباع المتغير الانسانى) .
- توفير المقومات الاقتصادية والمادية الضرورية للفرد واشباع المتغير الاقتصادى) .
- تنظيم العمل الادارى وتحديد المسئوليات والواجبات الهرمية والسلطه فى العمل (توفير المتغير التنظيمى واحترام السلطة التشريعية) .

وهذا الفكر الادارى الاسلامى يصلح للتطبيق فى كل زمان ومكان كما صلح فى صدر الاسلام لارتباطه بالايمان والعقيدة والأخلاق . ونود أن نقول أن الفكر البشرى قاصر وغير صالح لادراك الحقائق دفعة واحدة (ولو كان الفكر البشرى صالحا لادراك الكمال دفعه واحدة ، لما عدل فكر فكرا آخر ولما جاء فكر لينسخ فكرا (١٥) . وفلسفة ومبادىء الفكر الادارى الاسلامى كأصل وضعه الحق تبارك وتعالى ، لأنه الأعلم بمصالح العباد « الا يعلم من خلق وهو اللطيف الخبير » فالأصل مرجعه الايمان لأن الخير من الله وأقول الخير المطلق هو الله . الذى لا يستدرك عليه أبدا أما التغيير فى

---

(١٥) جريدة الأهرام ـ ١٩٨٨/١/١٩ ـ دكتور زكى نجيب محمود ـ مقال بذور وجذور .

الجزيئات فلا مانع يل الله يأمرنا بذلك حيث قال فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون ٠

الفكر الادارى فى رحاب الاسلام :

٠ ان الاسلام يؤمن بالتخصص في العمل ويحث عليه حتى لا يؤدى الى فساد الأعمال ٠ كما جاء فى القرآن الكريم على لسان يوسف عليه السلام وهو يخاطب الملك بعد أن ثبتت براءته ٠

(قال اجعلنى على خزائن الأرض انى حفيظ عليم) (١٦) : يوسف عليه السلام يرشح نفسه لمنصب يقابل منصب وزير المالية أو التموين فى العصر الحالى، وهو منصب يتعلق بالأموال والأرقام والاحصائيات والتخزين والتوزيع وهذه المهام تحتاج الى العلم بالشئون المالية وشئون الحفظ وهما الصفتان اللتان أبرزهما سيدنا يوسف فى عرض مؤهلاته لشغل الوظيفة ٠

٠ (قال الله سبحانه وتعالى عن فتاتي مدين اللتين ساعدهما سيدنا موسى على السقاء (قالت احداهما يا أبت استأجره ان خير من استأجرت القوى الأمين)(١٧) وهنا ترشح احدى بنات شعيب عليه السلام موسى لدى أبيها ليستخدمه فى مساعدته على عمله اليومى فى الزراعة أو الرعى ٠ وهذا العمل بطبيعته عمل يدوى

---

(١٦) سورة يوسف آية ٥٥ ٠

(١٧) سورة القصص آية ٢٦ ٠

يحتاج الى القوة والأمانه وهما الصفتان اللتان أبرزتهما الفتاة لأبيها .

• وورد فى القرآن الكريم في معرض احتياج سيدنا موسى عليه السلام الى مساعد له (١٨) فحدد العدد المطلوب والعمل الذى سيقوم به . ثم انتقل الى اختيار الشخص الذى تتوافر فيه هذه الصفات وهو سيدنا هارون عليه السلام . ويقدم سيدنا موسى عليه السلام الى ربه الذى كلفه بالعمل رسالته (١٩) بدواعى واسباب احتياجه للوظيفه . فيسجلها القرآن الكريم فى سورتى طه والشعراء . أنه فى حاجه الى شخص يتمتع بالفصاحة لأن الوظيفه تتطلبها . كما يتمتع بسعة الصدر حيث سيواجه بعناد من أرسل اليهم . وهو فوق ذلك يكون موضع ثقة حتى يشاركه الرأى ويساندة تصديقا ومؤازرة اذا ما أرادوا القصاص والانتقام منه . فيقول الحق على لسان موسى عليه السلام (واجعل لى وزيرا من أهلى . هارون أخى . أشدد به أزرى وأشركه فى أمرى) (٢٠) . وقال تعالى (قال رب انى أخاف أن

---

(١٨) مجلة التنمية الادارية « العدد الثلاثون » يناير ١٩٨٦ ، بعض مفاهيم الادارة فى القرآن ـ الأستاذة/ آمال مصطفى محمود ص ٢٨ .

(١٩) رسالته . هداية فرعون وقومه .

(٢٠) سورة طه آية ٢٩ ، ٣٢ .

يكذبون • ويضيق صدرى ولا ينطلق لسانى فأرسل الى هارون ولهم على ذنب فأخاف ان يقتلون) (٢١) •

• ومع طلب سيدنا موسى بحاجته الى موظف قام بالترشيح لمن تتوافر شروط الوظيفة فيه وذلك واضح فى الآيات القرآنية السابقة وأتى صريحا فى قوله تعالى (وأخى هارون هو أفصح منى لسانا فأرسله معى ردءا يصدقنى انى أخاف أن يكذبون) (٢٢) •

• وتأتى الموافقة من صاحب التكليف على الاحتياج للوظيفة وعلى المرشح لها بشكل مجمل فى سورة طه مع طلبات أخرى • كما تأتى بشكل محدد فى سورة القصص فيسجل ذلك القرآن الكريم فيقول الله تعالى (قال قد أوتيت سؤلك يا موسى) (٢٣) •

وتحدد القرار موضحا فيه الامكانيات المعنوية التى تساندهم فى عملهم بقوله تعالى (قال سنشد عضدك بأخيك ونجعل لكما سلطانا فلا يصلون اليكما بآياتنا أنتما ومن اتبعكما الغالبون) (٢٤) •

---

(٢١) سورة الشعراء آية ١٢ ، ١٤ •
(٢٢) سورة القصص آية ٣٤ •
(٢٣) سورة طه آية ٣٦ •
(٢٤) سورة القصص آية ٣٥ •

• ومن هذا يتضح ضرورة تحديد أسباب ودواعي الوظيفة في ضوء الهدف من العمل ، وتحديد المواصفات المطلوبة فيمن يشغلها وضرورة عرضها على السلطة المختصة بالقرار في العمل • كما يعرض عليه الترشيح لتتم الموافقة في شكل قرار محدد بامكانيات العمل المادية والمعنوية التي سيتم توفيرها للموظف حتى يتمكن من أداء واجباته الوظيفية •

ومفهوم توفير الجو الملائم للعمل والثقة بين العامل وصاحب العمل • كما ورد في قصتي يوسف وموسى عليهما السلام (٢٥) • فالأول يطلب شهادة تبرئة من كل تهمة ألصقت به زورا • ويلقى بعدها تأكيدا بتوافر الثقة فيه وبمكانته الواثقة في نفس الملك بجعله من خاصته ، كما أكد له الطمأنينة والآمان في عمله • ويسجل القرآن هذا على لسان ملك مصر بعد أن تأكدت له براءة يوسف بشهادة من اتهموه زورا وهم زوجة العزيز نفسه والنسوة من حاشيتها ويقول سبحانه وتعالى (وقال الملك ائتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال انك اليوم لدينا مكين أمين) •

• والثاني وهو موسى عليه السلام يعرض عليه

---

(٢٥) المرجع السابق ص ٢٩ •

صاحب العمل عقد عمل محدد المدة بثمانى سنوات مع اعطاء موسى عليه السلام وحده الحق فى مد مدة العقد الى عشر سنوات (سنتين اختياريتين بارادة العامل) • هذا بالاضافة الى اقرار من صاحب العمل بأنه لن يشق على العامل فيما يكلفه به من أعمال • فيقبل العامل العقد بهذه الشروط • ويؤكد على شرط توفير الأمن والأمان فى قوله تعالى (قال انى أريد أن أنكحك احدى ابنتى هاتين على أن تأجرنى ثمانى حجج • فان أتممت عشرا فمن عندك • وما أريد أن أشق عليك • ستجدنى ان شاء الله من الصالحين • قال ذلك بينى وبينك أيما الأجلين قضيت فلا عدوان على والله على ما نقول وكيل) (٢٦) •

التنظيم والهياكل التنظيمية :

• ان المنشأة التى يمتلكها ويديرها فرد واحد لا يمكن تنظيمها فالمالك هو الذى يقوم بعمل الخطة ومراقبتها بمفرده وليس معه من يوجهه أو يفوض سلطات له أو يعين له اختصاصات • أما اذا قرر هذا المالك تكليف شخص آخر بمساعدته فى العمل • فيجب أن يحدد له اختصاصه وواجباته ويفوض له سلطة

---

(٢٦) سورة القصص آية ٢٧ ، ٢٨ •

معينة ويحدد معه شكل العلاقة بينهما للتنسيق فى العمل • ان المالك في هذه الحالة يقوم بوظيفة التنظيم ويقال فى هذه الحالة ان هناك تنظيم فى هذه المنشأة ولذلك فان المشروع المنظم يحتاج الى اثنين على الأقل • وأن يكون أحدهما رئيسا والآخر مرؤسا له • وهذه وظيفة التنظيم التى يقوم بها المدير فى أى مشروع وتتضمن تحديد وحصر أوجه النشاط الضرورية لتحقيق أهداف المشروع وتجميع هذه الأوجه من النشاط وتخصيصها مع تفويض السلطة اللازمة لتنفيذها وتوافر التنسيق اللازم بين الرؤساء والمرؤسين • ويعتبر الهيكل التنظيمى نتيجة لقيام المدير بوظيفة التنظيم حيث يعتبر هذا الهيكل الوظيفى اطارا يضم المجموعات المختلفة من الوظائف فى نموذج واضح للنظام والترتيب والتوصيف والتعاون وهو الاطار الذى يعمل فيه الأفراد فى المشروع بنجاح وسعادة ، لتحقيق الهدف •

ان جميع المديرين عند تنظيم أى مشروع أو أى ادارة أو قسم ••• سوف يعمل أولا على تجميع أوجه النشاط المسئول عنه وسوف يخصص ويعين لكل من الأفراد العاملين معه من مرؤوسين ومساعدين اختصاصات محددة ويفوض لكل منهم ما يلزمه من السلطه للتنفيذ مع توفير التنسيق بينهم وبين أعمالهم وتصرفاتهم •

التنظيم والهياكل التنظيمية فى الاسلام :

وضع رسول الله صلى الله عليه وسلم نظاما محكما يلائم حاجات ذلك العصر (٢٧) ويصلح أن يكون مثلا يحتذى فى كل زمن فقد كان عليه السلام يعين فى كل غزوة من يتولى جمع الغنائم وحفظها حتى تصرف فى مصارفها ويسمى (صاحب الغنائم) أو (صاحب المغانم) وهو ما يسمى فى الفكر الادارى المعاصر بالمسمى الوظيفى .

وكان الرسول يعين بعض أصحابه كتابا له وقد بلغ كتاب النبى صلى الله عليه وسلم اثنين وأربعين رجلا (٢٨) وممن كتب له أبو بكر وعمر وعثمان والزبير وخالد وأبان أبناء (٢٩) سعيد بن العاص وحنظلة الاسيدى . والعلاء بن الحضرمى وخالد بن الوليد وعبد الله بن رواحة ومحمد بن مسلمة والمغيرة بن شعبة وعمرو بن العاص ومعاوية بن أبى سفيان وغيرهم .

وكان صاحب سره حذيفة بن اليمان وكان الحارث ابن عوف المرى على خاتمه أو يضع خاتمه عند حنظلة ابن الربيع بن صفى وكان معيقب بن فاطمة يكتب

(٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩) دكتور عيسى عبده . العمل فى الاسلام ص ٧٩ — ٨٠ — ٨١ .

مغانم الرسول . وحذيفة بن اليمان يكتب خرص تمر الحجاز والزبير بن العوام يكتب أموال الصدقات والمغيرة ابن شعبة والحصين ابن نمير يكتبان المداينات والمعاملات والعلاء بن عنيبه وعبد الله بن الأرقم يكتبان بين الناس فى قبائلهم ومياههم وفى دور الأنصار بين الرجال والنساء .

وكان عبد الله بن الأرقم يجيب الملوك عن الرسول ومعاوية بن أبى سفيان يكتب فيما بينه وبين العرب .

وهذا ما نسميه فى عصرنا بالاختصاصات وتوزيع الأعمال على الموظفين . وعين النبى صلى الله عليه وسلم أمين هذه الأمة (٣٠) أبى عبيدة بن الجراح لتحصيل الجزية من أهل نجران والبحرين . ومعاذ بن جبل على اليمن . وعمال على الخراج منهم عبد الله بن رواحه .

---

(٣٠) هذه الأسماء مذكورة فى كتب السيرة ونذكر منها على سبيل المثال :

١ ـ كتاب القيادة الادارية فى الاسلام للاستاذ/ محمد صابر البرديسى ص ٧٣ ـ سلسلة بحوث اسلامية ، مطبعة الأزهر .

٢ ـ كتاب الادارة فى الاسلام للدكتور أحمد ابراهيم أبو سن ص ٧٢ نقل من كتاب محمد على كرد ص ٩٦ .

٣ ـ كتاب العمل فى الاسلام للدكتور عيسى عبده والاستاذ أحمد اسماعيل يحيى ص ٧٩ ، ٨٠ . دار المعارف .

وعمال الصدقات وهم كثيرون منهم عمر وخالد بن سعيد، ومعاذ بن جبل وغيرهم من أجلاء الصحابة . والمستوفى وهو من كان يوفده الرسول ليقبض الصدقات من العمال ويقدم بها على النبى . وقد بعث الرسول صلى الله عليه وسلم عليا كرم الله وجهه الى أهل نجران ليستوفى ما جمع منهم .

. وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم وصحابته والتابعون باحسان يعملون على وضع كل انسان فى مكانه المناسب (٣١) . فتجد رسول الله صلى الله عليه وسلم يختار معاذ بن جبل ليوليه اليمن لتفقهه ورجاحة عقله وحسن خلقه .

ـ ويختار عمر عاملا على الصدقات لعدله وحزمه .

ـ ويختار خالد بن الوليد للجيش لمهارته وحنكته العسكرية .

ـ ويختار بلالا لبيت المال لأمانته وتدبره .

ـ ويختار أنيسا لتنفيذ الحدود لقوته وقدرته .

وكان خاتم رسول الله صلى الله عليه وسلم من حديد (٣٢) ملون وعليه فضة نقش فيه ثلاثة أسطر .

---

(٣١) المرجع السابق ص ١١٩ .

(٣٢) دكتور أحمد ابراهيم أبو سن ـ الادارة فى الاسلام ص ٢٦ .

محمد في سطر ورسول في سطر والله في سطر • وكان من حفظة الخاتم حنظلة بن الربيع بن صيفي والذى عرف باسم الكاتب لأنه كان خليفة كل كاتب من كتاب النبى يغيب عن عمله • وكان زيد بن ثابت ترجمان النبى في الفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية • وناجيه الطفاوى ونافع بن ظريب النوفلى بكتبان الصحائف • وشفاء أم سليمان بن أبى حنتمة تعلم النساء الكتابة •

وعبادة بن الصامت يعلم أهل الصفة القرآن • وكانت دار مخرمة بن نوفل بالمدينة تدعى دار القرآن•

ومن شعراء الرسول حسان بن ثابت وعبد الله بن رواحة وكعب بن مالك • وكان خطيبه ثابت بن قيس• وكان أول قاض بالمدينة عبد الله بن نوفل • ومقرىء المدينة مصعب بن عمير •

• وكان الرسول (ص) يقول أرحم أمتى بأمتى أبو بكر • وأشدهم فى دين الله عمر • وأصدقهم حياء عثمان • وأقضاهم على • وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل • وأفرضهم زيد بن ثابت • وأقرأهم أبى بن كعب ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة ابن الجراح كما قال رسول الله (ص) •• (خذوا القرآن من أربعة • من عبد الله بن مسعود وأبى بن كعب ومعاذ بن جبل وسالم مولى أبى حذيفة) • وجميع

القرآن أى حفظه جميعه من الأنصار أبى معاذ وزيد بن ثابت وأبو قيس بن السكن ·

الهيكل التنظيمى فى عهد الرسول :

كان الرسول (ص) يمثل السلطة العليا (٣٣) فى الجهاز الادارى للدولة الاسلامية · ويعاونه من يختاره من المسلمين الأوائل ممن شهد لهم بالعقل والفضل والتفانى فى دعوة الاسلام · ولقد قنن الرسول (ص) مبدأ الشورى فى التنظيم الاسلامى · وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه الذين كانوا بمثابة الوزراء (٣٤) فيما يعن من الأمور التى لا تتصل بالوحى عملا بقوله تعالى «وشاورهم فى الأمر»· وكان له نقباء من ذوى الرأى والفضل من المهاجرين والأنصار يستشيرهم فى مضمار الادارة والسياسة (٣٥) ، يقول الامام القرطبى فى تفسير الآية «وشاورهم فى الأمر»(٣٦) الشورى من قواعد الشريعة وعزائم الاحكام وقد مدح الله المؤمنين بقوله « وأمرهم شورى بينهم » : وواجب على الولاه مشاورة العلماء فيما لا يعلمون وما أشكل

---

(٣٣) المرجع السابق ص ٧٢ ·

(٣٤ ، ٣٥) الاستاذ محمد صابر البرديسى ــ القيادة الادارية فى الاسلام ، مسلسل البحوث الاسلامية ص ٣٦ ــ ٧٣ ·

(٣٦) الامام القرطبى ــ تفسير القرطبى ص ١٤٩١ وبتصرف .

عليهم من أمور الدين . ووجوه الجيش فيما يتعلق بالحروب ووجوه الناس فيما يتعلق بالمصالح ، ووجوه الكتاب والوزراء والعمال فيما يتعلق بمصالح البلاد وعمارتها . قال البخارى وكانت الأئمة بعد النبى صلى الله عليه وسلم يستشيرون الأمناء من أهل العلم فى الأمور المباحة ليأخذوا بأسهلها .

. والشورى تدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك وتقوى أواصر الاخوة بين المسلمين والتآلف والترابط الجماعى فى المواقف . يقول الله تعالى « واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا » (٣٧) .

وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم لا يأخذ عن غيره فيما نزل فيه وحى وانما أخذ عن الله جل شأنه . يقول الله تعالى « وأنزل الله عليك الكتاب والحكمة وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما » (٣٨) . وما لم ينزل فيه وحى فقد كان يجتهد فيه الرسول (ص) . أما الأمور الحياتية وما يتعلق بامور الدنيا فقد قال لهم الرسول (ص) « أنتم أعلم بأمور دنياكم » ، . فالرسول هو القائد الأعظم الأول وهو القدوة وهو القائد الذى اصطفاه الله ليبلغ أعظم رسالة .

---

(٣٧) سورة آل عمران آية ١٠٣ .

(٣٨) سورة النساء آية ١١٣ .

وبناء على ما تقدم تتضح صورة الهيكل التنظيمى فى عهد الرسول (ص) وهو ما يسمى فى العصر الحديث بالشجرة التنظيمية حسب التسلسل الهرمى بالشكل التالى :

الخريطة التنظيمية فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (٣٩) ٠

الهيكل التنظيمى فى عهد أبو بكر :

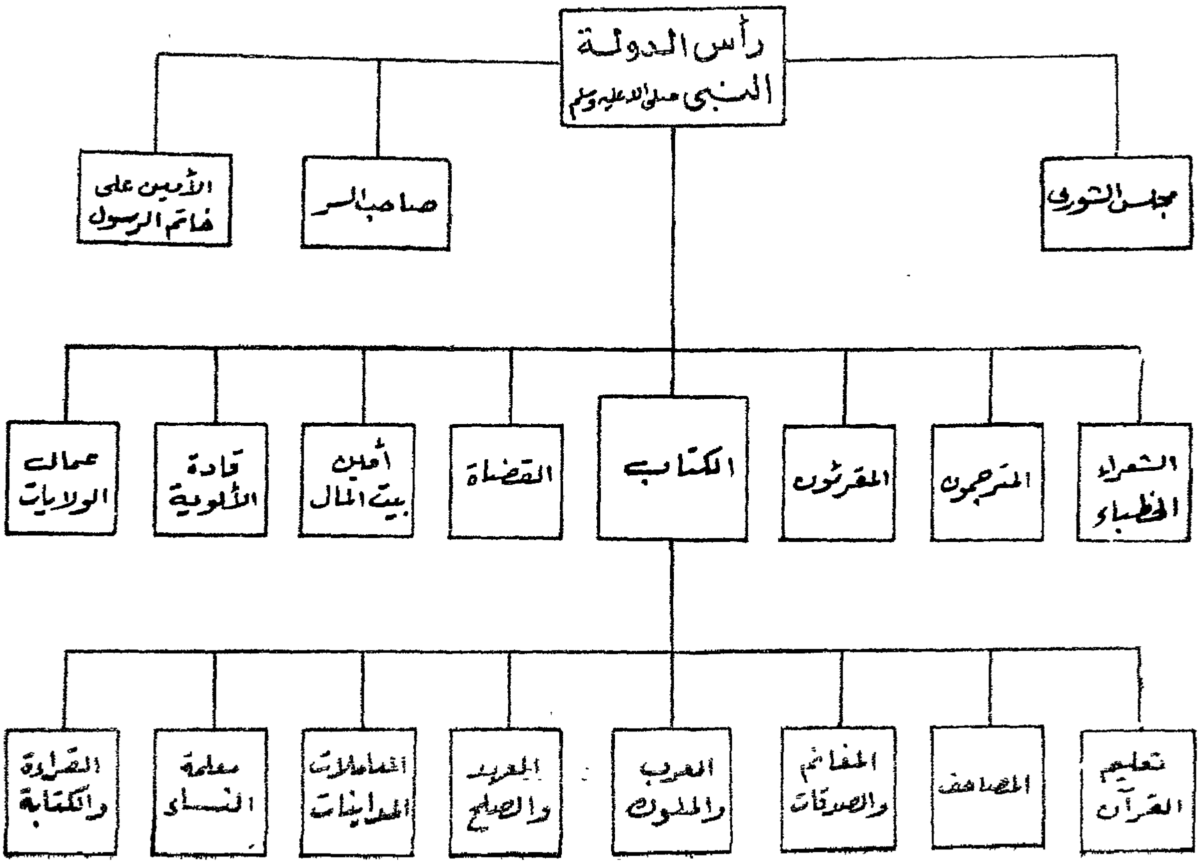
لقد تعدل الهيكل التنظيمى فى عهد الخلفاء الراشدين تبعا لمقتضيات الموقف وظروف البيئة (٤٠)٠ كضرورة ادارية حتمتها التوسعات فى الدولة الاسلامية ٠

ومعنى تعديل الهيكل ٠ أنه لا يجوز أن يكون هناك هيكل تنظيمى ثابت ٠ لدولة ما فى وقت كان تعداد الدولة خمسة ملايين ثم أصبح تعداد الدولة خمسون مليونا ٠٠ أو بمعنى آخر ٠ أن يكون هناك هيكل تنظيمى لشركة رأس مالها ثلاثة ملايين من الجنيهات وتعداد العاملين ألف عامل ٠ وأصبح بمرور الزمن رأس المال ستين مليونا وتعداد العاملين خمسة آلاف عامل ٠

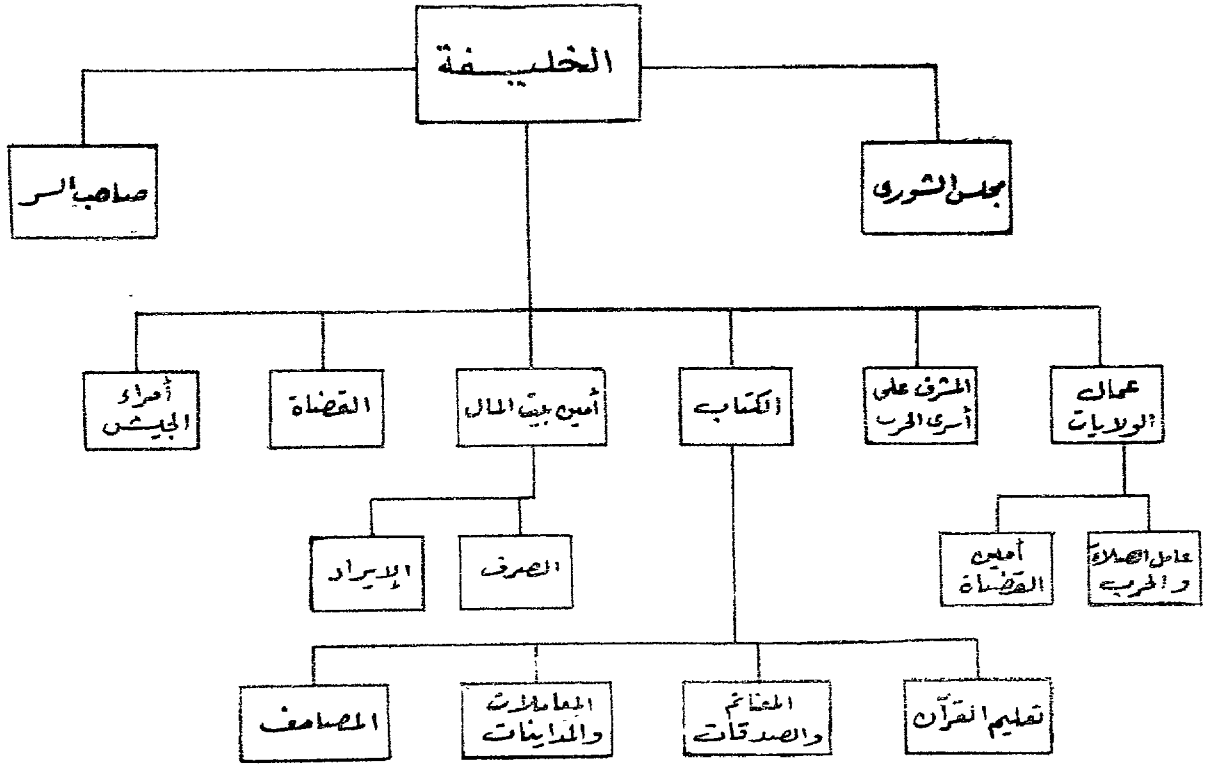
---

(٣٩) دكتور محمد ابراهيم ـ الادارة فى الاسلام ص ٧٤ ٠
(٤٠) المرجع السابق ص ٧٥ ٠

(الخريطة التنظيمية فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم)



الخريطة التنظيمية في عهد أبى بكر



وبذلك يتحتم تطوير وتعديل الهيكل حسب التوسعات والظروف الخاصة بنظام العمل . وكان التعديل فى عهد أبى بكر . اسناد القضاء الى عمر . والاشراف على أسرى الحرب الى على . وأمانة بيت المال الى أبى عبيدة بن الجراح . وقسمت الولايات الى : الحجاز ثلاث ولايات . واليمن ثمان . والبحرين وما اليها ولاية (٤١) . وهم مكة . المدينة . الطائف . صنعاء . حضرموت . جولان . زبيد . رمع . الجند . نجران . حرش . البحرين . وظل مجلس الشورى فى التنظيم كما هو . وقد سلك الدرب الذى سلكه الرسول (ص) فى التنظيم الادارى .

الهيكل التنظيمى فى عهد عمر

لقد تعدل التنظيم الادارى فى عهد عمر رضى الله عنه وقد سلك الدرب (٤٢) الذى سلكه الرسول (ص) وأبو بكر . وقد أضاف اليه مؤسسات جديدة تبعا للتوسع الذى حدث فى رقعة الدولة الاسلامية . وظل مجلس الشورى كما هو مؤسسة استشارية فى أمور الحكم . وقد احتفظ بادارة بيت المال لنفسه . ووزع باقى الأعمال على الصحابة . فقال (من أراد أن يسأل

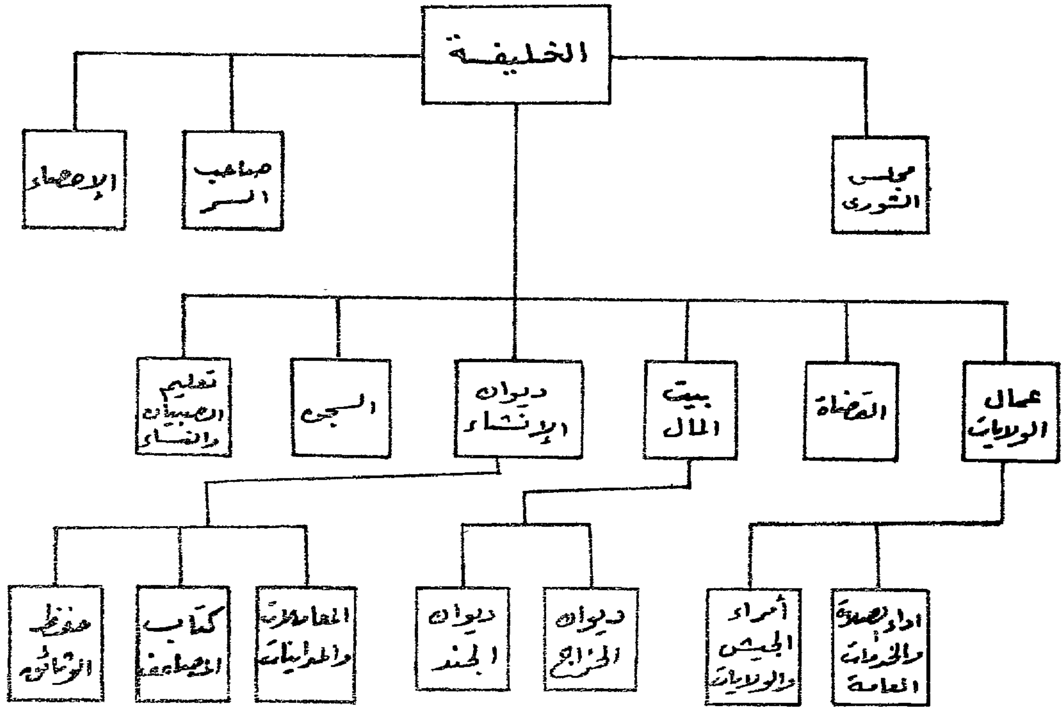
---

(٤١) المرجع السابق ص ٧٧ .
(٤٢) المرجع السابق ص ٧٨ .

عن الفرائض (الميراث) فليأت زيد بن ثابت . ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتنى فان الله جعلنى له خازنا وقاسما .

. وكان عمر أول من وضع الدواوين فى الاسلام فأسس ديوان الخراج والأموال والانشاء . وديوان الجند الذى يتخصص فى تنظيم الجند . ومن ابداعاته فصل القضاء عن الادارة فى الولايات . وعمل نظام للاحصاء لاحصاء الناس ولتقدير الخراج . وتقدير مساحة الأرض لتقدير الخراج عن الحصاد . وثبت أنه كان له سجن ومكاتب لتعليم الصبيان وتأديبهم .

الهيكل التنظيمي في عهد عمر رضي الله عنه



واستمر بعد ذلك التعديل في التنظيم في عهد الخلفاء الراشدين وما بعدهم

الفصل الخامس

مواقف من الفكر الادارى الاسلامى

• كل شيء يتجه اليه الفكر لابد أن يكون له ناحية جمال • فمثلا فى النظام السياسى توجد «الدكتاتورية» ويوجد مقابل لها « الديمقراطية » • ولو نظرت الى دين الله لوجدته قد أخذ ملامح الجمال من الدكتاتورية وترك ملامح القبح فيها • وأخذ ملامح الجمال من الديمقراطية وترك ملامح القبح فيها • فأعطانا الأمرين بتسوية وبعدالة وأخذ من كل اتجاه خيره (١) •

---

(١) شبهات وأباطيل خصوم الاسلام ـ الشيخ محمد متولى الشعراوى ـ مكتبة التراث الاسلامى القاهرة ـ ص ٨٦ ـ ٨٩ منقول وبتصرف •

فالأمور التى يجب أن يبت فيهـا بحزم ولا يترك فيها مجال لأهــواء البشر ، شرع الحق فيهـا تشريعـا لا يجعل لأحد مستدركا عليها أبدا وتلك هى ســـمة الدكتاتورية • وهناك أمور يمكن أن تؤدى جوانب الخير على أى وجه تجىء ، وهذه لا تتطلب السرعة ولا الحزم وتلك هي سمة الديمقراطية •

اذن فالحركةالحياتية محكومة بأمرين : أمر ضرورى أن يوجد سريعا ومبتوتا فيه بحزم ، وأمور تأتى هينة ، ومن الممكن أن تخضع لاختيار الناس • لتحقق لهم مبدأ الذاتية فى الأختيار • حتى لا تكبت فيهم أدوات الاختيار وحتى يشعرالانسان أن له رأيا قيما يقنن له • والاسلام يمثل النظريتين ففى الأمور التى يراد فيها البت والحزم يبتها بتا ويحزمها حزما ما يشبه حزم الدكتاتورية • يقول الله تعالى « وما كان لمؤمن ولا مؤمنة اذا قضى الله ورسوله أمرا أن يكون لهم الخيره من أمرهم » (٢) •

وهنـاك أمور تركها الله سبحـانة وتعالى للنفس الانسانية التى تتميز بالفعـل • والعقـل الذى يظهر الاختيار بين البديلات ، ترك له مجالا لينمى فيه هـذه الملكة وليكون الأمر بما تنتهى اليـه هـذه العقـول المفكرة •

ففى القضية الأولى يقول الحق سبحانه : « ولو اتبع

---

(٢) سورة الأحزاب آية ٣٦ •

الحق أهواءهم لفسدت السموات والأرض » (٣) .
وفى القضية الثانية يقول « ولو ردوه الى الرسول والى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم » (٤) .
اذن أمور الاسلام يجب أن تؤخذ من زاويتين : أمور محكوم فيها ومحزوم فيها . وأمور متروكة لنا لتستنبط ونجتهد ونختار . وقد كرم الله الانسان حين جعل له اختيارا وخلقه مختارا .

ومن ذلك نجد أن الفكرالادارى الاسلامى من اجتهاد البشر ونرى أنه يستمد أصوله من توجيهالدين الاسلامى لأن فيه ناحية الجمال التى تغرى ويستطيع الانسان أن يقدم هذا الفكر الادارى للانسان لهدايته وتغير سلوكه الى الصالح العام بسهولة .

ان الدين فى أعلى صوره ليس أحكاما جامدة (٥) . ولا كهنوتا ولا اذكارا . وانما يتيسر بالدين تهيئه الانسان المعاصر لحمل العبء الثقيل الذى يحمله اياه تقدم العلوم فى عصرنا . فانك لا تستطيع أن تحرك فردا من الأفراد الى معنى أو عمل ينفع قومه . ما لم تحرك فيه انسانيته أولا . ولا ريب انه من ألزم لوازم

---

(٣) سورة المؤمنون آية ٧١ .

(٤) سورة آل عمران آية ١٥٩ .

(٥) دكتور عثمان أمين ــ رواد الوعى الانسانى فى الشرق الاسلامى ــ المكتبة الثقافية ٤٦ ، أول أكتوبر سنة ١٩٦١ ، ص ٤ ، ٥ .

الانسانية الاثارة والغيرة والعمل من أجل المجموع والتحرر من أسر الأنانية • وكل دعوة قومية لا تعتمد على دعوة انسانية يكون نصيبها الفناء • فبالوعى الانسانى ترسخ فى نفوس الناس المثل العليا والقيم الروحية والمعانى الجميلة وبه يشعر الانسان كما يقول الكواكبى « بأن الحرية أفضل من الحياة نفسها وأكرم وأن الشرف أعز من المنصب والمال » •

• ويرمز لهذه القوة التى تحرك الأفراد وتدفع الانسان للعمل بروح عالية لزيادة الانتاج بالروح المعنوية • والروح المعنوية علم يدركه المحاربون بصفة خاصة لما له من أثر فعال ويقوم به علماء الدين ، وهذه القوة المعنوية تتم بواسطة ابراز أثر القيم والمعتقدات الدينية بأسلوب متطور لما لها من أثر فعال فى أداءالعمل لأن البشر يتميزون بالعواطف والمشاعر •

• ذكر القرآن الكريم الايمان مقرونا بالعمل فى أكثر من سبعين آية من آياته (٦) • ولذلك نرى المؤمن يندفع الى العمل بحافز من نفسه وباعث من ذاته وبايحاء ينبعث من داخله ذلك الباعث الذاتى هو الايمان بالله وبرسالة السماء • والمؤمن يوقن أن النجاح فى الأولى والسعادة فى الآخرة متوقف على

---

(٦) الايمان والحياة ــ دكتور يوسف القرضاوى ــ الطبعة ١٢ سنة ١٩٨٥ مؤسسة الرسالة ــ بيروت ص ٣٠٠ ، ٣٠٢ نقلا وبتصرف •

العمل • وأن الجنة فى الآخرة ليست لأهل البطالة والكسل والفراغ بل لأهل الجد والعمل والاتقان • قال تعالى :

«وتلك الجنة التى أورثتموها بما كنتم تعملون» • « فلا تعلم نفس ما أخفى لهم من قرة أعين جزاء بما كانوا يعملون » (٧) « ومن يعمل من الصالحات من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة ولا يظلمون نقيرا » (٨) •

والهدف من ابراز هذه المواقف هو أن نعرف أن أثر العبادات على العمل والانتاج كحافز وباعث روحى ومعنوى على زيادة الانتاج •

قال الدكتور الكسيس كاديل مؤلف كتاب « الانسان ذلك المجهول » وأحد الحائزين على جائزة نوبل « لعل الصلاة هى أعظم طاقة مولدة للنشاط عرفت الى يومنا هذا » (٩) •

واذا كان هذا أثر الصلاة بعامة فان الصلاة الاسلامية بخاصة أعظم طاقة وأعمق أثارا فهى ليست تعبدا محضا ولا ضراعة خالية من معانى الحياة انها مع

---

(٧) سورة السجدة آية ١٧ •
(٨) سورة النساء آية ١٢٤ •
(٩ ، ١٠) المرجع السابق ص ٣٠٦ ـ ٢٠٤ •

الضراعة والتعبد نظافة وثقافة . ورياضة . وتربية خلقية وهى مدرسة لتعليم المبادىء الاجتماعية المثلى . ومعهد للتربية العملية على المحبة والأخاء والمساواة بين الناس . ويالها من باعث روحى ومعنوى يحث على العمل وزيادة الانتاج .

ترى ما الذى يحدد للانسان سلوكه المستقيم ؟ ويرسم له طريقا موصلا الى غاية لا عوج فيها وبدقة الى السير فى هذا الطريق القويم (١٠) .

هل هو القانون ؟

أم هى الفلسفة الأخلاقية ؟

أم هو الدين ؟

. أما القانون فهو أمر لابد منه لتنظيم شئون الجماعة وتحديد علاقاتها ولكن لا يصلح وحده ضابطا لسلوك البشر لأن سلطانه على الظاهر لا على الباطن . والقانون ليس له قوة ذاتية وانما قوته فى الحكومة القائمة على رعايته وتنفيذه والتحايل على القوانين ميسور والهروب منه ليس بالشىء العسير .

أما الفلسفة الأخلاقية (١١) . فلا يمكنها توجيه الجماهير الغفيرة من الناس . انها لا تستطيع الا توجيه

(١١ ، ١٢) المرجع السابق ، ص ٢٠٧ ، ٢٢٩ نقل وبتصرف .

أفراد معدودين • وبتأثير محدود لا ينفذ الى الأعماق كما ينفذ الدين ، ثم أى فلسفة أخلاقية تلك التى يتبعها الناس • وكل فيلسوف له مذهب وكل مذهب له مقياس ؟ • أهى فلسفة المنفعة التى نادى بها (أريستيب) (وأبيقور) ؟ أم فلسفة القوة التى نادى بها (نيتشه) ؟ أم فلسفة الواجب التي دعا اليها (كانت) ؟ • ورفضنا للفلسفة الأخلاقية ليس رفضا للأخلاق نفسها فالأخلاق ملاك الفرد الفاضل وقوام المجتمع الراقى • ولكن لا أخلاق من غير دين فالدين هو الذى يرسى قواعد الأخلاق والدين هو روح الأخلاق • فالدين هو المصدر الفذ المعصوم الذى يعرف حسن الأخلاق من قبحها والدين هو الذى يحد من أنانية الفرد ويربى فيه الضمير الحى الذى على أساسه يرتفع صرح الأخلاق ، ولكن هذه الفلسفات كعلم واجتهاد بشرى مطلوب لاصلاح أحوال البشر لأمور دنياهم فى الوقت الحاضر • ولكن وازع الايمان يستطيع أن يصنع ما يعجز عنه وازع السلطان وكذلك يتضح لنا أثر الايمان فى تغير العادات والسلوك الضارة المنتشرة فى المجتمع •

ونحن نلمس جميعا أن فى أعماق النفس الانسانية قوة خفية لا تشاهد بالعين انها قوة معنوية يحسها الانسان تهديه الى الواجب ، هذه القوة سماها علماء

الأخلاق (الضمير) (١٢) وسماها الاسلام (القلب) انها قوة تسبق العمل وتقارنه وتلحقه بالارتياح والسرور عند الطاعة والاحساس بالألم والوخز عند العصيان ، فتسبقه بالارشاد الى عمل الواجب والتحذير من المعصية • وتقارنه بالتشجيع على اتمام العمل الصالح • والكف عن العمل السيء ، وتلحقه بالارتياح والسرور عند الطاعة هذا الضمير أو الوجدان أو القلب هو عماد الأخلاق وركيزتها الأولى •

وقد حرص الاسلام على توضيح المقومات الأساسية الواجب توافرها في القائد الاداري ليكون أهلا للقيادة الادارية الرشيدة وهي على سبيل المثال • الرجولة والعلم ــ والقوة ــ والصبر •• ، والرجولة كانت دائما سنة لم تتخلف في اختيار هؤلاء الصفوة من القادة العظام من الرسل الذين اختارهم الله واصطفاهم لقيادة البشرية (١٣) •

يقول الله تعالى في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

(أكان الناس عجبا أن أوحينا الى رجل منهم)(١٤)

ويقول :

---

(١٣) الاستاذ محمد صابر البرديسي ــ القيادة الادارية في الاسلام ــ سلسلة البحوث الاسلامية ص ١٧٠ •

(١٤) سورة يونس آية ٢ •

(وما أرسلنا من قبلك الا رجالا نوحى اليهم)(١٥) ويقول تعالى فى حق ابراهيم عليه السلام :

(ولقد آتينا ابراهيم رشده من قبل) (١٦) ، وفى حق نوح عليه السلام :

(أوعجبتم أن جاءكم ذكر من ربكم على رجل منكم لينذركم (١٧) . وفى حق موسى عليه السلام :

(ولما بلغ أشده واستوى آتيناه حكما وعلما)(١٨) ومعنى بلغ أشده أى قوى بدنه ، وبلغ نهاية نموه . ومعنى استوى : اعتدل عقله وكمل (١٩) . والمراد لما بلغ موسى عليه السلام أربعين سنة آتاه النبوة (٢٠)، وفى حق عموم الأنبياء والرسل عليهم الصلاة والسلام بما فى ذلك محمد (ص) : (وما أرسلنا من قبلك الا رجالا نوحى اليهم) (٢١) .

وقد حرص الاسلام على تأكيد أهمية العلم كمقوم من المقومات القيادية الواجب توافرها فى القائد

---

(١٥) سورة يوسف آية ١٠٩ .
(١٦) سورة الأنبياء آية ٥١ .
(١٧) سورة الأعراف آية ٦٣ .
(١٨) سورة القصص آية ١٤ .
(١٩) المرجع السابق ص ١٧١ .
(٢٠) قاله الامام الطبرى تفسير الآية .
(٢١) سورة يوسف آية ١٠٩ .

الادارى ونجد أن العلم كان أحد المقومات القيادية الأساسية التى توافرت فى هؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء (٢٢) ٠

قال تعالى فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام (وأنزل الله عليك الكتاب والحكمة ، وعلمك ما لم تكن تعلم ، وكان فضل الله عليك عظيما) (٢٣) ٠ وقوله تعالى (ولئن اتبعت أهواءهم بعد الذى جاءك من العلم ما لك من الله من ولى ولا نصير) (٢٤) ٠ وفى حق موسى عليه السلام قال تعالى : (فوجدا عبدا من عبادنا آتيناه رحمة من عندنا وعلمناه من لدنا علما ، قال له موسى : هل أتبعك على أن تعلمنى مما علمت رشدا) (٢٥) ٠ وفى حق ابراهيم عليه السلام قال تعالى : (ياأبت انى قد جاءنى من العلم ما لم يأتك فاتبعنى أهدك صراطا سويا) (٢٦) ، وقال فى حق نوح عليه السلام : (وأعلم من الله مالا تعلمون) (٢٧) ، وقال فى حق لوط عليه السلام : (ولوطا أتيناه حكما وعلما) (٢٨) ، وفى حق

---

(٢٢) المرجع السابق ص ١٥٠ ٠
(٢٣) سورة النساء آية ١١٣ ٠
(٢٤) سورة البقرة آية ١٢٠ ٠
(٢٥) سورة الكهف آية ٦٥ ، ٦٦ ٠
(٢٦) سورة مريم آية ٤٣ ٠
(٢٧) سورة الأعراف آية ٦٢ ٠
(٢٨) سورة الأنبياء آية ٧٤ ٠

داود وسليمان عليهما السلام : (ولقـــد آتينا داود وسليمان علما) (٢٩) ، وفى حق يعقوب عليه السلام • قال تعالى : (وانه لذو علم لما علمناه ولكن أكثر الناس لا يعلمون) (٣٠) ، وفى حق يوسف عليه السلام قال تعـــالى : (وكذلك يجتبيك ربك ويعلمـــك من تأويل الأحاديث) (٣١) ، وفى حق عموم المؤمنين قال تعالى : (يرفع الله الذين آمنـــوا منـــكم والذين أوتوا العلم درجات) (٣٢) •

وينبغى أن ننبه الى أن القائد الادارى كلمـــا كان حريصا على تحصيل العلم ، والاستفادة من التجارب • وتنمية مهاراته وخبراته ومعارفه ومعلوماته • كلمـــا كان أكثر قدرة على الاجتهاد الصحيح (٣٣) وأسرع الى تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية •

ولقد درب الرسول (ص) صحابته على الاجتهاد • وشاورهم فى كثير من المسائل واستجاب لبعض آرائهم • وأقر كثيرا من أفعالهم • ان الاعداد والتهيئة للقيـــادة يعتبر سنة ثابتة بالنسبة لكافة الرســـل وأن المصطفى

---

(٢٩) سورة النمل آية ١٥ •
(٣٠) سورة يوسف آية ٦٨ •
(٣١) سورة يوسف آية ٦ •
(٣٢) سورة المجادلة آية ١١ •
(٣٣ ، ٣٤) المرجع السابق ص ٢٨٢ ـ ١٨٠ •

عليه الصلاة والسلام قد أعد الاعداد الـكامل وهيىء للقيام بالرسالة المحمدية فمنذ ولادته الى يوم بعثــه • نرى الرسول يهيأ للرسالة ويتولى ربه تربيته وتأديبه (٣٤) يقول الله تعالى : (ألم يجـدك يتيما فأوى ووجـدك ضالا فهدى ، ووجدك عائلا فأغنى) (٣٥) • ويقـول الرسول صلى الله عليـه وسـلم (أدبنى ربى فأحسن تأديبى) • ويقول الله تعالى فى اعداد الرسول وتهيئته للأمر العظيم : (يا أيها المزمل ، قم الليل الا قليــلا ، نصفه أو انقص منه قليلا ، أو زد عليه ورتل القرآن ترتيلا ، انا سنلقى عليك قولا ثقيــلا) • وفى اعــداد عيسى عليه السلام يقول الله تعالى : مبينا أن الاعداد والتدريب والتعليم يستمر من المهد الى اللحد • فيقول الله تعالى : (وجعلنى مباركا أين ما كنت وأوصـانى بالصلاة والزكاة ما دمت حيا ، وبرا بوالدتى ، ولـم يجعلنى جبارا شقيا • والسلام على يـوم ولدت ويـوم أموت ويوم أبعث حيا ذلك عيسى ابن مريم قول الحق الذى فيه يمترون) (٣٦) ، وفى حق موسى عليه السلام يقول الله تعالى : (قال رب اشرح لى صدرى ، ويسر لى أمرى ، واحلل عقدة من لسانى ، يفقهوا قولى) (٣٧)،

---

(٣٥) سورة الضحى : ٦ ، ٧ ، ٨ •
(٣٦) سورة مريم آية من ٣١ ــ ٣٤ •
(٣٧) سورة طه آية من ٢٥ الى ٢٨ •

وفى حق ابراهيم عليه السلام : (ولقد آتينا ابراهيم رشده من قبل وكنا به عالمين) (٣٨) • وفى حق يوسف عليه السلام قال تعالى : (ولما بلغ أشده آتيناه حكما وعلما) (٣٩) •

وهذا الاعداد كما يكون فى الفكر وفى العلم • وفى العقيدة يكون فى الجسم وقوة البدن (٤٠) •

• قال الله تعالى فى حق طالوت عليه السلام : (وزاده بسطة فى العلم والجسم) (٤١) •

وعملية الاعداد عملية مستمرة وأن الاستمرار ضرورى لنجاح القائد الادارى • وكلما كانت مهام القيادة أعظم وأشمل كانت حاجة القائد الادارى الى الاعداد أكثر وأحوج •

• واختيار القادة وتدريبهم على مهام القيادة داخل المجتمع مبدأ أساسيا تؤكده الدراسات الاجتماعية والادارية الحديثة وهذا المبدأ قد أسسته من قبل الدعوة الاسلامية فى دار « الأرقم ابن الأرقم » حيث انضم الى النبى صلى الله عليه وسلم من استجاب للدعوة الاسلامية •

(٣٨) سورة الأنبياء آية ٥١ •
(٣٩) سورة يوسف آية ٢٢ •
(٤٠ ، ٤٢) المرجع السابق ص ١٨٢ ـ ٢١٩ •
(٤١) سورة البقرة آية ٢٤٧ •

وقد جعل الله ابتلاء القادة والدعاة تدريبا تربويا (٤٢) ليخلصهم الى طاعته وينقيهم من كل شائبة ويحقق لهم النجاح فى العمل بعد هذه الاختبارات ، يقول الله تعالى : (آلم ، أحسب الناس أن يتركوا أن يقولوا آمنا وهم لا يفتنون ، ولقد فتنا الذين من قبلهم فليعلمن الله الذين صدقوا وليعلمن الكاذبين) (٤٣) ٠

لقد كانت المدرسة النبوية (٤٤) تربى القيادة على أعلى مستوى وكانت هذه التربية تتمشى مع التوجيه القرآنى ٠٠ (فاصبر كما صبر أولو العزم من الرسل ولا تستعجل لهم) (٤٥) ٠

وعلى القادة الاستمساك بالصبر والرضا والايمان بنصر الله ٠ ويقول الله تعالى فى ذلك ٠ (واتبع ما يوحى اليك واصبر حتى يحكم الله وهو خير الحاكمين) (٤٦) ٠٠ وقال تعالى : (واصبر فان الله لا يضيع أجر المحسنين) (٤٧) ٠ وقال تعالى : (فاصبر ان وعد الله حق ولا يستخفنك الذين لا يوقنون)(٤٨) ٠

---

(٤٣) سورة العنكبوت آية من ١ ـ ٣ ٠
(٤٤) المرجع السابق ص ٢٢٠ ٠
(٤٥) سورة الأحقاف آية ٣٥ ٠
(٤٦) سورة يونس آية ١٠٩ ٠
(٤٧) سورة هود آية ١١٥ ٠
(٤٨) سورة الروم آية ٦٠ ٠

ومن هذا يتضح أن التوجيه الاسلامى يحث القادة لنجاح الأعمال على الاستمساك بالصبر وتحمل المشاق •

وصمام الأمان لبنى الانسان هو الحب فقانون الحب (٤٩) • هو الذى يمسك العلاقات الانسانية ان تتصادم وتحترق • قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (والذى نفسى بيده لن تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ولن تؤمنوا حتى تحابوا) (٥٠) • ومن درجات الحب الايثار وهى أن يؤثر الانسان أخاه على نفسه فيجود له بالشىء وهو محتاج اليه يجوع ليشبع أخوه ويكد ليرتاح ويسهر لينام •

ان من أهم عوامل القلق الذى يفقد الانسان سكينة النفس وأمنها ورضاها هو تحسره على الماضى وسخطه على الحاضر وخوفه من المستقبل • فكما أن سنة الله قد ربطت الشبع والرى بالطعام والشراب فى عالم المادة فان سنته تعالى فى عالم النفس والروح قد ربطت بين الفرح والروح وبعبارة أخرى بين السرور وراحة النفس بالرضا واليقين (٥١) • وقد كشف الحديث الشريف عن هذه الحقيقة النفسية فى قوله صلى الله عليه وسلم •

---

(٤٩) الايمان والحياة ـ دكتور يوسف القرضاوى ـ ص ١٧٥ •
(٥٠) المرجع السابق ص ١٧٥ •
(٥١) المرجع السابق ص ١٣٣ •

« ان الله عز وجل بقسطه جعل الفرح والروح فى الرضا واليقين • وجعل الغم والحزن فى السخط والشك (٥٢) ، فبرضا الانسان عن نفسه يطمئن الى يومه وحاضره • وبيقينه بالله والآخرة والجزاء يطمئن الى غده ومستقبله ويعيش آمن النفس لأن ايمانه مصدر أمنه • ومن مصادر الأمن والسكينة لدى المؤمن الأمل (٥٣) والأمل قوة دافعة تشرح الصدر للعمل وتخلق دواعى الكفاح من أجل الواجب وتبعث النشاط فى الروح والبدن حيث تدفع الكسول الى الجد والمجد الى المداومة على جده • ويدفع المخفق الى تكرار المحاولة حتى ينجح ويحفز الناجح الى مضاعفة الجهد ليزداد نجاحه • اذن فالأمل هو أكسير الحياة ودافع نشاطها وباعث البهجة والسرور • فان ما يحفز الجندى للاستبسال فى القتال هو الأمل فى النصر • وما يحفز الطالب الى الجد هو الأمل فى النجاح والذى يحبب المريض فى الدواء المر هو الأمل فى الشفاء •

و فى قيمة الوقت والعمل جاءت السنة النبوية تؤكد قيمة الوقت • وتقرر مسئولية الانسان عنه امام الله يوم القيامة • حتى أن الأسئلة الأربعة الأساسية التى

---

(٥٢) المرجع السابق ص ١٣٣ •
(٥٣) المرجع السابق ص ١٦٤ •

توجه الى المكلف يوم الحساب (٥٤) • خص الوقت منها سؤلان رئيسيان • فعن معاذ بن جبل أن النبى صلى الله عليه وسلم قال : (لن تزولا قدما عبد يوم القيامة ، حتى يسأل عن أربع خصال : عن عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه ، وفيما أنفقه ، وعن عمله ماذا عمل به) (٥٥) • وهكذا يسأل الانسان عن عمره عامة وعن شبابه خاصة •

ولما كان الوقت سريع الانقضاء ، وكان ما مضى منه لا يرجع ولا يعوض بشيىء ، كان الوقت أنفس وأثمن ما يملك الانسان ، وترجع قيمة الوقت الى أنه وعاء لكل عمل وكل انتاج فهو فى الواقع راس المال الحقيقى للانسان فردا كان أو مجتمعا • فالوقت هو الحياة فما حياة الانسان الا الوقت الذى يقضيه من ساعة الميلاد الى ساعة الوفاة •

وقد جاء فى وصية أبى بكر لعمر « ر » حين استخلفه(٥٦) أعلم أن لله عملا بالنهار لا يقبله بالليل، وعملا بالليل لا يقبله بالنهار •

(٥٤ ، ٥٥) د• يوسف القرضاوى ــ دار الصحوة القاهرة ص ٧ ــ ١٢ ــ الوقت فى حياة المسلم •

(٥٥م) المرجع السابق ص ١٢ رواه البزار والطبرانى باسناد صحيح واللفظ له •

(٥٦) المرجع السابق ص ٢٢ •

• وليس المهم اذن أن يعمل الانسان أى شيء فى أى زمن، بل المهم أن يعمل العمل المناسب فى الوقت المناسب، ولذلك وقت الله الكثير من العبادات والفرائض بمواقيت محددة ، لايجوز التقدم عليها ولا التأخر عنها • ليعلمنا بذلك أن الشيء لا يقبل قبل أوانه ولا بعد أوانه • قال تعالى فى شأن الصلاة • (ان الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا) (٥٧) وقال فى الصوم (فمن شهد منكم الشهر فليصمه) (٥٨) وفى الحج (الحج أشهر معلومات) (٥٩) •

ومن أروع ما جاء فى الحث على العمل للحياة قياما بحق الوقت الحاضر • قول رسول الله صلى الله عليه وسلم (اذا قامت الساعة وفى يد أحدكم فسيلة « نخلة صغيرة » فأن استطاع الا يقوم حتى يغرسها ، فليغرسها) (٦٠) وهنا نتساءل فى الموقف الذى ذكرة الحديث • لماذا يأمر الرسول صاحب الفسيلة أن يغرس فسيلتة ان استطاع ذلك ؟ • فهو لا يغرس ما يغرس ليأكل منها من بعده • فلن يعيش أحد حتى يأكل غدا ما غرس اليوم فان الساعة قد قامت أو أو شكت • اذن

(٥٧) سورة النساء آية ١٠٣ •

(٥٨) سورة البقرة آية ١٨٥ •

(٥٩) سورة البقرة آية ١٩٧ •

(٦٠) المرجع السابق ص ٥٥ ـ نقل وبتصرف •

لماذا الغرس فى هذه اللحظة • ان الأمر الواضح هنا : أنه تكريم للعمل ، لذات العمل • انتفع بثمراته أحد أم لم ينتفع ، واشعار بأن الانسان المسلم لا يدع عمارة الأرض ، والانتاج للحياة ، ولا يكف عن العمل والعطاء مادامت الحياة قائمة • وأنه لا يجوز أن يعيش بغير عمل لحظة من الدهر • وأن غرس الفسيلة فى مثل هذا الموقف بمثل القيام بحق الوقت الحاضر • حق اللحظة الواقعة بغض النظر عن الماضى أو المستقبل • والاستمرار فى العمل الدنيوى حتى تلفظ الحياة نفسها الأخير وعدم النظرة السلبية الى المستقبل وهى نظرة اليأس والتشاؤم وفقد الأمل •

فكيف حالنا اليوم وبيننا وبين الساعة آماد مجهولة لا يعلم مقدارها الا خالق الكون سبحانة وتعالى ان العمل مطلوب فى حد ذاتة ولو لم يحقق ثمرة عاجلة لصاحبة : فان حققها فاز بالحسنيين والا فحسبة أنه جاهد وسعى وأدى الواجب عليه •

ولا نبغى من حديثنا هذا أن ننكر فكرا معاصرا حقه فى الاتيان برأى صائب فى الاقتصاد أو الادارة أو أى علم آخر ولكن اذا كان فى الاسلام ما يحقق للمجتمع المسلم اقتصادا متميزا أو فكرا اداريا متميزا أو اجتماعيا •• فلماذا لا نقول ذلك هو الاسلام (٦١) •

---

(٦١) دكتور أحمد ابراهيم أبو سن ـ الادارة فى الاسلام ـ الدار السودانية للكتب ، ص •

اذن علينا أن نرجع بكل فكر من الأفكار المعاصرة الى الاسلام والى المختصين فى الدين الذين قال الله تعالى فيهم (ولو ردوه الى الرسول والى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم) ٠

والدعوة الى عودتنا لمنهاج ديننا فى حاجة لكل من العلم والبصيرة ٠ ومعنى البصيرة شىء فوق العلم لأن البصيرة هى الشفافية الوجدانية التى تلتقط الأشياء من واقع الحياة التقاطا يلحمها بالدين فتلتحم التحاما موثقا بوجدانيات الآية الكريمة (قل هذه سبيلى أدعو الى الله على بصيرة) (٦٢) ٠

ان هذه الشفافية هى التى تعطى للانسان كثيرا من حقائق الحياة الجافة وتدخلها فى قضايا الدين ويمتزج العلم والبصيرة بالعمل والتطبيق مصداقا لقول الحق سبحانه وتعالى : (ومن أحسن قولا ممن دعا الى الله وعمل صالحا وقال اننى من المسلمين) (٦٣) ٠

والغرض هو أن نجتهد فى أن نطوع نظرية متكاملة للفكر الادارى فى الاسلام مستمدة من الشريعة الاسلامية ومضاهيه لكل فكر معاصر فى هذا المجال من واقع

---

(٦٢) المرجع السابق ص ٤ منقول من كتاب قضايا اسلامية للاستاذ/ محمد متولى الشعراوى ـ دار الشروق ـ الطبعة الاولى ص ٣٣ ٠

(٦٣) سورة فصلت آية ٣٣ ٠

التجربة والممارسة اليومية فى شئون الدنيا فى اطار المقاصد الشرعية التى وضعها الله لتحقيق المصلحة الشرعية للأمة ٠

الهجرة من مكة الى المدينة :

هى نموذج نتعلم منه كيف كان رسول الله يدرس ويخطط ويأخذ بالأسباب لنجاح الأعمال ٠ فرسول الله صلى الله عليه وسلم كان فى حروبه الطويلة العديدة لا يخوض معركة حتى يعد لها عدتها ويهيىء لها أسبابها فيختار (٦٤) مكان المعركة وزمانها ٠ فقد ورد عنه صلى الله عليه وسلم أنه كان لا يشن غارة فى الحروب الا بعد أن يبرد الجو ويتلطف الهواء من آخر النهار بعد أن يكون قد رسم خطته ونظم صفوفه واذا أفرغ من كل الأسباب المادية المطلوبة لنجاح المعركة رفع يديه سائلا الله عز وجل (اللهم منزل الكتاب ومجرى السحاب وهازم الأحزاب اهزمهم وانصرنا عليهم) ٠

وهذا درس هداية للجميع فى الجمع بين أسباب النجاح المادية والروحية ثم يعلق نجاحه على ربه ٠

والموقف الآخر نتعلم منه كيف وضع رسول الله صلى الله علية وسلم خطة شاملة للهجرة كالآتى :

(٦٤ ، ٦٥) الاستاذ/ أبو بكر الجزائرى ــ منهاج المسلم ــ مؤسسة جمال ــ بيروت ــ لبنان ١٩٧٦ ، ص ١٤٢ ــ ١٤٣ ٠

• انتظر صلى الله عليه وسلم أمر ربه في الهجرة الى المدينة بعد أن هاجر اليها أصحابه وجاءه الاذن من الله تعالى بالهجرة • فكان الترتيب والتنظيم والتخطيط الذى اتخذه رسول الله لهجرته هو ما يلى (٦٥) :

١ ـ احضار رفيق من خيرة الرفقاء ألا وهو صاحبه أبو بكر الصديق رضى الله عنه ليصحبه في طريقه •

٢ ـ اعداد زاد السفر من طعام وشراب ربطته أسماء بنت أبى بكر بنطاقها حتى لقبت بذات النطاقين •

٣ ـ اعداد (بعيرين) (٦٦) للركوب عليهما في هذا السفر الشاق الطويل •

٤ ـ احضار دليل جغرافى عالم بمسالك الطريق ودروبه ليكون دليلا وهاديا في هذه الرحلة الصعبة وهو عبد الله بن أريقط وكان مشركا ثم أسلم بعد ذلك •

٥ ـ ولما أراد أن يخرج من بيته الذى طوقه العدو وحاصروه فيه حتى لا يفلت منه ، أمر صلى الله عليه وسلم ابن عمه على ابن أبى طالب رضى الله عنه أن ينام على فراشه تمويها على العدو الذى ما برح ينتظر خروجه من المنزل ليفتك به ثم خرج وترك العدو

---

(٦٦) البخارى ج ٤ ص ٢٥٥ •

ينتظر قيامه من فراشه الذى يتراءى لهم من خلال شقوق الباب .

٦ ـ آوى الى غار ثور ودخل فيه ليستتر عن أعين المشركين وراءه .

٧ ـ كان عبد الله بن أبى بكر يذهب الى الغار لتوصيل أخبار المشركين وكان يسير خلفه راعى غنم أبى بكر عامر بن قهيرة لكى يخفى أثر أقدامه لعدم معرفة الطريق .

٨ ـ لما قال له أبو بكر (لو نظر أحدهم تحت قدميه لرآنا) يا رسول الله قال له ما ظنك يا أبا بكر باثنين الله ثالثهما ؟

• ومن هذه الهدى النبوى والتعليم المحمدى يقتبس المسلم نظرته الى أهمية اعداد العدة اللازمة لأى أمر من الامور والاعتماد على النفس فى العمل والكسب وأنه لا يظهر افتقاره الى أحد غير الله ولا يبدى احتياجه الى غير مولاه . فاذا أمكنه أن يقوم بنفسه على عمله فانه لا يسنده الى غيره . قال رسول الله صلى الله عليه وسلم . (لو أنكم تتوكلون على الله حق توكله لرزقكم كما يرزق الطير تغدو خماصا وتروح بطانا)(٦٧) .

---

(٦٧) ذكره الامام النووى فى كتابه رياض الصالحين ص ٥٠ . مطبعة بيروت .

عن عمر رضى الله عنه فى كتاب الكنز الثمين فى أحاديث النبى الأمين ـ لأبى الفضل عبد الله بن محمد ص ٤٧٧ رقم ٣٠٧٢ .

والسؤال الذى يفرض نفسه هو كيف اختار رسول الله صلى الله عليه وسلم عبد الله بن أريقط دليلا فى الهجرة وكان مشركا وأسلم بعد ذلك ؟ .

تحليل هذا الموقف في حسن الاختيار لتأدية المهام ، نقول ان عبد الله بن أريقط كان أهلا للخبرة والمعرفة بطرق الصحراء وكان أفضل دليل في وقت الهجرة للقيام بهذه المهمة وبسبب كفاءته في هذا العمل بالرغم من أنه لا يدين بالاسلام ... وقد كان هناك بعض من المسلمين يعرفون ضروب الصحراء ولكن عبد الله بن أريقط آكفأ منهم واختاره الرسول (ص) للقيام بهذه المهمة لأن الفيصل هو الخبرة والمعرفة والكفاءة وليس الثقة والقرابة ... وهذا درس للذين يدعون أن الترقية بطابور الأقدمية في كل موقع على حده مهما كانت كفاءة الرئيس ويكتفي بأنه عليه الدور لأنه الأقدم .

وكان هذا الاختيار مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم .

.(اذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة ، قيل يا رسول الله وما أضاعتها قال : اذا وسد الأمر الى غير أهله فانتظروا الساعة) (٦٨) .

---

(٦٨) رواه البخارى فى صحيحه عن أبى هريره .

موقف تحريم شرب الخمر :

نوضح كيف يكون التــدريب متدرجا كما جاء في توجيهات الدين الاسلامى وهــذا النموذج يبين ســمو الفكر الادارى الاسلامى فى تحقيق الهدف في الــوقت المناسب وذلك لكى نهتدى به في حياتنا العملية ويلاحظ أن التدرج كان له هدف واضح وهو تحريم الخمر وقد تم بأسلوب متدرج ومؤثر ومتطور وواقعى ملمــوس وتراكمى للأحداث وشامل وهذه هى مبــادىء وأسس التدريب الحديثة ٠

وفى بداية التدرج فى تحريم شرب الخمــر (٦٩) أنزلت أربع آيات قرآنية ثلاثة منها تشير اشارات خفيفة الى أفضلية المنع وآية واحدة أفادت التحريم القاطع ٠

مراحل التدرج المتعددة فى تحريم شرب الخمر :

المرحلة الأولى (٧٠) :

قال الله تعــالى : (ومن ثمرات النخيــل والأعناب تتخذون منه سكرا ورزقا حسنا ان في ذلك لآية لقــوم يعقلون (٧١) ٠

(٦٩ ، ٧٠) د٠ فكرى أحمد عكاز ـ الخمر فى الفقه الاسلامى ـ المختار الاسلامى للطباعة والنشر ص ٥٢ ، ٥٤ ٠

(٧١) سورة النحل آية ٦٧

ومن هذا النص يتبين أن الخمر أمر غير حسن في ذاته ولكنه لم يحرم الخمر بعد ٠

المرحلة الثانية :

قال الله تعالى : (يسألونك عن الخمر والميسر قل فيهما اثم كبير ومنافع للناس واثمهما أكبر من نفعهما) (٧٢) ٠

وهذا ايحاء بأن تركها أولى مادام الاثم أكبر من النفع وهى أقوى من الأخرى فى التدرج الى التحريم ٠

المرحلة الثالثة :

قال الله تعالى : (يا أيها الذين آمنوا لا تقربوا الصلاة وأنتم سكارى حتى تعلموا ما تقولون) (٧٣)٠ وهذا النص معناه الامتناع عن الشراب عند مقاربة أوقات الصلاة حتى لا يصلى وهو سكران وهذا كسر لعادة الادمان لتعلقه بمواعيد الادمان ٠

المرحلة الرابعة (٧٤) :

أصبحت النفوس قد هيئت تماما فلم يكن الا النهى حتى تكون الطاعة الفورية والاذعان التام الذى اطمأنت

---

(٧٢) سورة البقرة آية ٢١٩ ٠
(٧٣) سورة النساء آية رقم ٤٣ ٠
(٧٤) المرجع السابق ص ٥٩ ـــ ٦٠

اليه النفوس وتلقته بالرضا والخضوع . قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا انما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه لعلكم تفلحون . انما يريد الشيطان أن يوقع بينكم العداوة والبغضاء في الخمر والميسر ويصدكم عن ذكر الله وعن الصلاة فهل أنتم منتهون) (٧٥) .

وانتهى الأمر وتم تحريم الخمر في أمة جاهلة أمية تكاد تعبد الخمر . بآية قرآنية واحدة انتهت المشكلة بدون نشرات أو كتب أو حملات اعلانية مكثفة لأن هناك فرق بين منهج رباني يربي الأفراد والمجتمع على الاتصال بالله ومعرفة المسالك للوصول الى الله والعمل الصالح ومنهج آخر من صنع البشر . لأن دور الدين في سلوك ونظم ايقاع الحياة الاسلامية له رؤية فوقية . وأن التطبيق بالتدرج الذى التزم به القرآن الكريم في الأمور التى كان يعالجها ويقوم ما هو معوج بأسلوب تطبيقى على أساس سليم لأن البشر من صنع الله العليم بتقويمهم . والاسلام دين حضارة وتقدم ودين علم واختراع وفكر وتطور لعمارة الأرض ودين لا يقف عند الشكل ولكن يتعداه الى المضمون (ان الله لا ينظر الى صوركم ولكن ينظر الى قلوبكم وأعمالكم) . وهو دين ايمان وتدرج في التشريع .

---

(٧٥) سورة المائدة آية ٩٠ ـ ٩١

خطة التنفيذ

بعد انتهاء خطة التحريم يبدأ التنفيذ • ونجد أن هناك علاقة وثيقة بين الخطة وامكانية التطبيق واذا لم تكن الخطة قابلة للتنفيذ فتكون مضيعة للوقت • ولسلامة تنفيذ أى خطة يلزم اختيار الأشخاص المناسبين لتحقيق أهدافها وتحمل المسئولية وتحديد واجبات واختصاصات كل منهم وتوفير الامكانيات اللازمة لهم وبعد ذلك يصبح كل الأفراد المكلفين بتنفيذ العمل مسئولين عن التنفيذ لأنها أمانة فى عنقهم يجب أن تؤدى • يقول الله تعالى : « ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها ، واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ان الله نعما يعظكم به ، ان الله كان سميعا بصيرا » (٧٦) •

وتتطلب الأمانة أن توكل الوظيفة والمسئولية للشخص المقتدر الأمين •

وقد كان ترتيب الوظائف وتحديد المسئوليات والسلطات معمولا به تطبيقا وعملا فى صدر الاسلام فقد قام رسول الله صلى الله عليه وسلم بتنظيم الدولة بعد أن استتب له الأمر • فحدد واجبات الوظائف واختار لكل وظيفة من يشغلها بكفاءة ومقدرة • وذلك

(٧٦) سورة النساء آية ٥٨

ما حدث عندما أنزل الله سبحانه وتعالى على رسوله آية تحريم الخمر وهى المرحلة الرابعة فى التحريم ، فقد دعا الرسول ابن عمر رضى الله عنه وعهد اليه تنفيذ أمر الله فى تحريم الخمر لما كان يعهده فيه من شدة فى الدين لأن الموقف يتطلب ذلك • فأمره أن يأتى الأسواق ويشق كل زق(٧٧) خمر يجده فيها • وذهب معه أول مرة وأخذ منه المدية وشق ما كان من تلك الزقاق بحضرته ثم أعطاها له وأمر من كانوا معه (٧٨) أن يمضوا مع ابن عمر ويعاونوه فى عمله •

---

(٧٧) وعاء من الجلد يحفظ فيه الخمر •
(٧٨) المرجع السابق ص ٦٩ •

الفصل السادس

الاتصالات الادارية

نحن قوم تفاعل وتواصل لا نحتاج لزيادة احساسنا للآخرين كما يفعل الغرب (١) حاليا لأننا نعيش في جو من العلاقات الأولية وما نحتاجه هو تنظيم وترشيد هذه الثروة من الاتصالات والعلاقات الانسانية وتوجيهها نحو مزيد من الفعالية . وكيف نفهم أنفسنا بشكل أفضل وأعمق ؟ .. كيف نفهم اطارنا الثقافي والاجتماعي وعادتنا وكيف نستوعب المنهج العلمي

(١ ، ٢) دكتور مصطفى حجازى ـ الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة ـ دار الطليعة المركز العربى ـ بيروت ص ٧ ـ ١٠ .

المتطور فى مجال الاتصال حتى نطور امكاناتنا فى التواصل لخدمة مستقبلنا ٠

والعنصر الأساسى فى الاتصال هو الحاجة الى التعبير من جانب والحاجة الى شخص يستمع الينا من جانب آخر هذا هو شأننا فى حياتنا اليومية وهو شأن جميع الناس وهناك حاجة للتعبير عن مواد مؤثرة ناتجة عن الخلاف فى وجهات النظر ٠

وأحيانا لا تجد وجهات نظرنا طريقا الى أذن صاغية أو تجد الأذن السلبية التى لا تتفاعل مع هذه الوجهة وتصححها ان كانت خطأ أو توافقها اذا كانت سليمة فمثلا يشكو شخص منا أحد زملائه الى آخر أو الى رئيس له ولكن هذا الشخص المستمع (الرئيس) يتجاهل الشكوى ٠ أو شكوى عن مشقة العمل ومقدار الجهد المبذول فى العمل المكلف به ولكن الرئيس لم يقدر هذا المجهود والتعب ٠ هنا يتفجر حوار يسمى حوار الطرشان (٢) الذى يشكل تعبيرا عن احتجاج على تجاهل الغير لنا أو الاحتجاج على التجاهل لنا ٠ وينقطع الاتصال فى مثل هذه الحالة السائدة ٠

والتواصل هو الأصل أما انقطاع التواصل فهو الحالة الشاذة ٠ وفى ذلك يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ٠ فى حديث ما معناه ليس الواصل هو من يصل من يصله ولكن الواصل هو من يصل من قطعه ٠

وكلمة انســان في لغتنــا العربية مشــتقة (٣) من مصدر أنس وهي مرادف آلف واطمأن قلبــه الى كائن آخر والعكس توحش وقد قيل أن أصل الانســان مثنى الانس وهي مأخوذة من مادة الايناس فنحن كبشر منــذ البداية نعرف بالصلة والانسان مثنى العلاقة أى علاقة ثنائية أى صلة تحقق الاطمئنان والوحدة (٤) ·

والاتصالات الادارية هي قلب الادارة لأن العمليــة الادارية هى التخطيط والتنظيــم واتخــاذ القــرار والتنسيق والاشراف والرقاية والمتابعة · وكل هذا يتم من خلال الاتصالات التى يعتمد عليها المدير فى تحقيق الأهداف · لأن الاتصالات هى وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين وتوزيع العمــل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات المبذولة ·

والتعليم والتدريب يعتمد على الاتصال بطريقــة سهلة وواضحة وبأسلوب يفهمه الجميع لأن المدرب أو المدير هو الذى يوصل المعلومة بالأســلوب الذى يفهمه الآخــرون سواء آكانــوا مرؤوسين أو متدربين ونرى ذلك من خلال منظور التوجيه الاسلامى كالآتى :

قال الله تعالى : (وما أرسلنا من رسول الا بلسان قومه ليبين لهم) (٥) · وعدم تباعد صاحب الرسالة

---

(٣) قاموس محيط المحيط ــ المرجع السابق ص ١٥ ·

(٤) المرجع السابق ص ١٥ ·

(٥) سورة ابراهيم الآية ٤ ·

عن قومه يجعل الرسالة مقبولة فى القلوب وواضحة (٦) ·

قال الله تعالى : (واجعل لى لسان صدق فى الآخرين) (٧) :

(ووهبنا لهم من رحمتنا وجعلنا لهم لسان صدق عليا) (٨) ·

السهولة والتيسير واستيعاب المعانى لوضوح الرسالة حتى لا تترك خلف الظهر · (فانما يسرناه بلسانك لعلهم يتذكرون) (٩) ·

الحالة النفسية عند تبليغ الرسالة لها أثر فى المرسل والمستقبل · يوضح ذلك موسى عليه السلام عندما طلب من الله أن يرسل معه هارون لفصاحته فى توصيل الرسالة بنجاح فى قوله تعالى : (ويضيق صدرى ولا ينطلق لسانى فارسل الى هارون) (١٠) ·

الضيق قد يجعل الانسان عاجزا عن تأدية مهمته بالفعالية المطلوبة لتحقيق الهدف من الرسالة ·

---

(٦) دكتور أحمد ماهر البطرى ـ القيادة وفعاليتها فى الاسلام ـ المكتب الجامعى ص ١٢٧ ·

(٧) سورة الشعراء أية ٨٤ ·

(٨) سورة مريم أية ٥٠ ·

(٩) سورة الدخان آية ٥٨ ·

(١٠) سورة الشعراء آية ١٣ ·

وعن لسان موسى عليه السلام (قال رب اشرح لى صدرى ويسر لى أمرى واحلل عقدة من لسانى يفقهوا قولى (١١) ٠

وعندما وجد موسى أنه لا يستطيع أداء الرسالة قال : قال الله تعالى (واجعل لى وزيرا من أهلى هارون أخى أشدد به أزرى وأشركه فى أمرى) (١٢) ٠

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : فى أصول الاتصال (أمرنا معاشر الأنبياء أن نخاطب الناس على قدر عقولهم) ٠ وعن عائشة رضى الله عنها رواه أبو داود (كان كلامه صلى الله عليه وسلم فصلا يفهمه كل من سمعه) ٠ وهذا هو حسن توصيل الرسالة التعليمية ٠

٠ ولحسن الاتصال فى الاجتماعات والمناقشة ٠ يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (اذا كنتم ثلاثة فلا يتناجى اثنان دون الآخر حتى تختلطوا بالناس من أجل أن ذلك يحزنه) (١٣) ٠

---

(١١) سورة طه آية ٢٥ ــ ٢٨ ٠

(١٢) سورة طه آية ٢٩ ــ ٣٢ ٠

(١٣) منفق عليه رواة النووى فى كتاب رياض الصالحين ص ٥٤٩ ، عن ابن مسعود ص ٤٧ ــ رقم ٣٠٦ فى كتاب الكنز التمين فى أحاديت النبى الأمين لأبى الفضل عبد الله ، وعن ابن عمر « اذا كانوا ثلاثة فلا يتناج اثنان دون الثالث » ٠

الاتصال وصلاة الجماعة

أدرك الدين الاسلامي منذ البداية قيمة الاتصال بين المسلمين بعضهم البعض (١٤) على أساس الألفة والاخاء والاخلاص والدليل على ذلك هو الحرص على صلاة الجماعة حيث يجتمع المسلمون خمس مرات كل يوم ويجعل الثواب في صلاة الجماعة أفضل من ثواب صلاة الفرد بسبع وعشرين درجة وهذه التجمعات يتم فيها تبادل الأخبار والآراء والأفكار بين الناس وتعمق المعرفة الدينية والمفاهيم الاسلامية حيث تؤثر الجماعة على الأفراد وتتأثر بهم لأن الفرد المسلم يسلك سلوكا اجتماعيا داخل الجماعة ينسجم مع القيم ويتعلم الصمت الذى سنتكلم عنه في الجزء القادم • ويؤكد علماء الاتصال الانسانى (١٥) أن الوصول الى الجماهير وتعديل اتجاهاتهم والتأثير فى سلوكهم مسألة صعبة للغاية نظرا لوجود عوامل وسيطة تحول دون هذا التأثير في السلوك والتعديل فى الآراء ، ان هذا لا ينطبق على اللقاءات والتجمعات الاسلامية فى مختلف المناسبات الدينية ولا سيما فى شهر رمضان وفي مؤتمر الحج لأن هذه العوامل الوسيطة التى تحول دون التأثير على

---

(١٤) د/ محيى الدين عبد الحليم ـ جريدة الأهرام بتاريخ ١٩٨٨/٥/٥ ص ١٠ •

(١٥) دكتور مصطفى حجازى ـ الاتصال الفعال ص ٣٩ •

الجماهير فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية أو الفكرية لا توجد ولا تعوق الأنشطة الاسلامية لأنها سوف تحكمها الأصول والمفاهيم الاسلامية . ولا يوجد مسلم يعترض على حكم الله وشريعته وأوامره فى مثل هذه الأمور .

الاتصال فى موسم الحج :

المؤتمر العام للولاة فى موسم الحج وفى كل عام هو ما يفطن اليه علماء الادارة المعاصرين من نجاح وسيلة المؤتمرات فى أنها ساحة لحل المشاكل وتبادل الأفكار والعلم والمعرفة ووسيلة اتصال فعالة للجميع لأنها وسيلة مباشرة ليس فيها وسطاء .. وقد سبقهم جميعا الفكر الاسلامى الادارى وركز على ضرورة العمل بهذه المؤتمرات كأسلوب تدريبى ناجح للاداريين يمكنهم من حل المشاكل على أساس التفكير الجماعى والاستفادة من خبرات بعضهم البعض والنظر فى شكاوى المتظلمين من الولاة وعمالهم ومحاسبة المخطىء بالاضافة الى أنها فرصة للخليفة الى شرح فلسفة الحكم والادارة والتشاور وأخذ رأى الولاة فى الحكم .

الاتصال بلغة الصمت :

الصمت كما نعلم ليس توقفا عن الكلام وانقطاعا للتواصل بل على العكس انه تواصل من نوع جديد .

انه تواصل من خلال مايعنيه رفض قول الشيء أو التردد فيه أو عدم القدرة على البوح به (١٦) . وأقرب لغة الى الكلام هو الصمت . فدلالة الرسالة التى يتلقاها قد تضح من خلال ما يحيط بها من صمت ليس توقفا عن الكلام بل قد يكون كلاما فى حد ذاته ولكن تعطلت فيه لغة الحروف . أو يصبح (١٧) مفتاح فهم لهذا الكلام وقد يكون الصمت كلاما من نوع آخر .

والصمت أنواع : ـ هناك الصمت المنغلق الذى يجمدك ويتركك فى حيرة من أمرك لا تدرى ماذا تقول ولا تدرى كيف تتابع الاتصال مع محدثك . وهناك الصمت الاجتماعى الرافض وهناك الصمت الذى يسبق التعبير عن رسالة هامة جدا ومشحونة انفعاليا . وهناك الصمت الذى يشكل محطة لالتقاط الأنفاس واستجماع القوى بعد تلقى رسالة تتضمن مفاجأة أو هى منفعلة بالمعانى . وأخيرا هناك الصمت الذى يعبر عن أقصى درجات التواصل عن حالة المشاركة شبه التامة التى تجعل الكلام والافصاح عن الذات غير ضرورى وفى هذا المعنى يقول أمير الشعراء أحمد شوقى (وتعطلت لغة الكلام وخاطبت عيناى فى لغة الهوى عيناك) . أى لم نعد بحاجة الى الكلام الذى ليس له فى نهاية الأمر من وظيفة سوى التقارب بين ذات وأخرى . ولغة الصمت

(١٦ ، ١٧) المرجع السابق ص ٢٩ ــ ١٠٥

هى الأقرب الى حالة الانفعال من لغة الكلام ولهذا فهى لغة صعبة ترافقها المعاناة وحين يحل محلها الكلام يحدث الفرج ويزول التوتر الداخلى ٠

والمتحدث الجيد هو المستمع الجيد (١٨) فالاستماع هو نصف عملية الاتصال ٠ وهو كالحديث مهارة يمكن تنميته من خلال تكوين عادات اتصال جيدة خصوصا فى العمل الادارى والعلاقات الانسانية ٠ فالاستماع الجيد ليس مجرد لباقة اجتماعية ولكن هو فرصة لاستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات التى قد تكون حاسمة فى اتخاذ القرار الملائم ولكن عادات الاستماع السيئة أو الاستهتار ببعض المعلومات قللت من فرص تنمية العديد من المديرين ٠

فن الاستماع لنجاح الأعمال :

يمضى المديرون أكثر وقتهم فى الاستماع والصمت الا أن القليلين فقط منهم يجيدونه ٠ مع أن الاستماع هو أكثر ما نستعمله من وسائل الاتصالات واننا لا نوليه حقه من الفهم والداسة والتدريب مع اننا نمارس الاستماع طوال النهار ٠ فاننا لم نجيده وفى رأينا أن نمط المدير الناجح والفعال هو المدير المستمع الجيد ٠

---

(١٨) المرجع السابق ص ١٨٦ ٠

ولقد أثبتت الدراسات أن المديرين يمضون ما بين ٤٥٪ و ٦٣٪ من وقتهم كل يوم فى الاستماع • ولذا فان اتقان فن الاستماع حيوى بالنسبة لنجاح أعمالهم (١٩) •

ان حسن الاستماع يتطلب عددا من المهارات • منها التركيز والرغبة فى فهم ما يقال وما تعنيه الكلمات وأخيرا كيفية التصرف تجاه المعلومات التى تم الحصول عليها نتيجة الاستماع •

وتتلخص خصائص حسن الاستماع وأنواع المستمعين فى الآتى (٢٠) :

١ ــ المتململ : ان كل حركاته تشير الى انه ليس مهتما بما يقال لا يبالى الا ما يخصه من كلام هو يعتبر الاستماع كنوع من الفرض يحاول التخلص منه بالكلام •

٢ ــ المتهجم : هذا على العكس من المتململ يركز أكثر من اللازم على محاولة فهم ما يقال بحيث يرعب محدثه •

٣ ــ شبه المثقف : هذا يستمع الى الأفكار دون أن

---

(١٩) دكتور جون لويس ــ جامعة هوفنرا الأمريكية ــ مجلة عالم الادارة سبتمبر ١٩٨٠ (بنيويورك) ص ٣١ •

(٢٠) مجلة عالم الادارة ــ سبتمبر ١٩٨٠ ص ٣١ •

يولى العواطف اذنا صاغية • ولذا فهو دائم الضجر بكلام الآخرين لعجزه عن فهم مراميهم • وهـــو يسرع فى اقتراح الحلول لمشاكل الناس بينما كل ما يريده من كلامهم ربما لا يعدوا التنفيس عن النفس •

٤ ـــ المتناهى السلبية : وهـــذا لا يناقش محـــدثه ولا يفعل أكثر من أن يهز رأسه تأييدا لـــكلامه وهـــو لذلك لا يوحى بأى نوع من الاخلاص لأنه مستمع سلبى وليس ايجابى •

٥ ـــ غير الدقيق : وهذا النوع اذا سمع أحدا يقول بأنه مشغول وهو لا يستطيع سماع ما يقوله الناس حقا بل يستخلص معان من الكلام تشوه عليه استماعه •

والنمط السائد فى بعض الأحيان هـــو المشـــغول دائما وليس عنده وقت لسماع أى شىء ويشـــور عنـــد سماع أى موضوع ما حتى قبل أن يكتمل الكلام لمجـــرد انه لا يسمح لنفسه بسماع كلام الا من بعض المقربين له ويميل بطبعه لهم فى الاستماع •

الخصائص والصفات للمستمع الجيد •

والسؤال المطروح هو كيف تصبح جيـــد الاستماع حسب كل موقف ؟ وفيما يلى نذكر الخصائص والصفات اللازمة لكى تصبح جيد الاستماع :

١ ـ ادراك قوتك كمستمع : للمستمع قوة حقيقية ومسئولية فى كل محادثة · فالشخص الضعيف الاستماع قد يقتل رغبة مخاطبه فى التحدث ويسلبه الثقة فى مقدرته على التعبير ، كما أنه بامكان المستمع الجيد آن يغير اتجاه المحادثة وأن يراقب محدثه بكل دقة · ان مراقبة المتحدث تتيح فرصة حقيقية لفهمه ·

راقب تعبيرات وجه محدثك وحركاته ونظراته ·

٢ ـ توجيه بعض الأسئلة · ولكن يجب أن لا تكون أسئلتك نابعة عن الرغبة فى ابداء اللطف ولكن فى استيضاح · اعترف بأن هناك شيئا لم تكن تعرفه · واذا تعذر عليك فهم بعض ما يقال فلا تتردد عن الاستفسار عنه ·

٣ ـ اعكس شعور محدثك : عندما يبدى محدثك بعض المشاعر والانفعالات · حاول أن تكررها أنت أيضا لتوحى له بأنك تتعاطف مع وجهة نظره أو على الأقل انك تفهم ما يعنيه وعندما يوضح مثلا الأسباب التى لا يستطيع من أجلها العمل مع شخص ما حاول تكرار تلك الأسباب بعبارتك الخاصة واطلب الى محدثك أن يصحح اذا ما وجد ضرورة لذلك · ولهذا فائدتان فهو يساعدك على فهم الأمور على حقيقتها وفى نفس الوقت اشعار محدثك بأنك مهتم بما يقول :

٤ ــ اجعل جسمك يعطى اشارات مطمئنة • لقــد كتب الشيء الكثير مؤخرا عن لغة حركات الجسم • فقد تقول انك مهتم بموضوع ما ولكن حركات جسمك قد توحي بأنك ضــجر للغــاية • ولذا تأكد من حــركات جسمك لتنم عن فهمك واهتمامك للمشكلة •

٥ ــ تعرف على مشاعرك واتجاهاتك وخذها بعين الاعتبار فكثيرا ما تحول مشــاعرنا الخاصــة دون تفهم حقيقة ما يقال • فعلى سبيل المثال • عندما نسمع أحدا يتكلم عن دوائر حــكومية فهل تتبــادر الى ذهنك فورا البيروقراطية ونقائصها ؟ •• فمثل هذه الأمور وهذه المشاعر الشخصية تحجب حقيقةالأمور ونشوةالاستماع• بالطبع فانه من المستحيل أن يكون هناك انسان بدون وجهة نظره الخاصة فى الأمور • الا ان عليه أن يقدر أن له وجهات نظره الخاصة ويعمل على عدم التأثر بها أثناء الاستماع •

٦ ــ امتنع عن اصدار الأحكام : ان عزيمة محدثك لابــد وأن تفتر اذا ما شــعر بأنك تحــاول تقييم كل ما يقوله • وحتى اذا كنت تفعل ذلك فعلا • فيجب أن لا تجعله يشعر بذلك والمستمع الجيد يحاول دائما خلق جو من العطف والدفء حتى يشجع محدثه على المضى فى حديثه بحرية •

٧ ــ امتنع عن الغضب : ان نقطة الضعف الرئيسية

فى معظم المستمعين هى الغضب ، ذلك أنه من الأمور الطبيعية أن تبادر للدفاع عن نفسك اذا ما تهجم عليك أحد • ويصدق هذا بصورة خاصة عند ما يعبر المتحدث عن نزعات عنصرية أو قومية أو جنسية تمسك • كما أن بعض المحدثين يتحدثون بشيء من الغطرسة تؤثر على أعصابك ولكن عليك أن تحول دون أن يكون رد فعلك أكثر مما يجب فربما كان أفضل دفاع لك هو الصمت. وليس فقدان الأعصاب وجها لوجه مع الأشخاص الذين نريد الاتصال بهم •

الصمت والعبادة

ان العبادة تشمل كل عمل مفيد فالعبادة تبدأ بأيسر شيء هو الصمت وحسن الخلق • كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (ألا أخبركم بأيسر العبادة وأهونها على البدن • الصمت وحسن الخلق) (٢١) • وتنتهى العبادة بالجهاد فى سبيل الله والجهاد فى سبيل الله ليس الضرب بالسيف على رقاب أعداء الاسلام فحسب • بل خروج المرء يسعى فى طلب رزق عياله هو جهاد فى سبيل الله •

وعبادة الله فى قوله تعالى : (وما خلقت الجن •

(٢١) رواة بن أبى الدنيا • عن صفوان بن سليم •

والانس الا ليعبدون ما أريد منهم من رزق وما أريد أن يطعمون) (٢٢) ٠

والعبادة هنا لا تعنى الانقطاع عن العمل والتجرد عن الدنيا بما فيها مما يتنافى مع رسالة الانســان فى تعمير الأرض ونشر الحكم الالهى فيها فى قول الله تعالى (هو أنشأكم واستعمركم فيها) (٢٣) ٠

---

(٢٢) سورة الزاريات الآية ـ ٥٦ ـ ٥٧ ٠

(٢٣) سورة هود الآية ـ ٩١ ٠

الفصل السابع

الرقابة الادارية

جميل ألا يفقد الانسان توازنه النفسى اذا فقد المجتمع توازنه الاقتصادى · وجميل اذا شغلتنا مطالب الحياة المادية ألا ننسى صورة الحياة العليا (١) · وهذا لا يتأتى الا بالرقابة الذاتية لأن الله هو الرقيب علينا وأن الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه · وهذه هى الرقابة من كل عامل فى عمله · ونذكر هنا واقعة حدثت من طفل نتعلم منها وهى أن أمير المؤمنين عمر رضى الله عنه مر فى طريق من طرق المدينة وهناك

(١) الأستاذ / محمد الغزالى ـ الإسلام والمناهج الاشتراكية ـ دار الكتب ـ القاهرة ص ٢٥ ·

أطفال يلعبون وفيهم عبد الله بن الزبير وهو طفل يلعب . فهرب الأطفال هيبة من عمر بن الخطاب ووقف عبد الله بن الزبير ساكنا لم يهرب . ولما وصل اليه عمر قال له لم لم تهرب مع الصبيان فقال على الفور لست خائفا فأفر منك وليس في الطريق ضيق فأوسعه لك . جواب جرىء وسديد تعلمه لكى لا تؤدى عمل فى عملك يجعلك خائفا من مواجهة رئيسك فى أى وقت ودون رقيب .

الرقابة الذاتية

يقول الله تعالى : (ولقد خلقنا الانسان ونعلم ما توسوس به نفسه ونحن أقرب اليه من حبل الوريد(٢) ومن ذلك نرى أن الله معنا ورقيب علينا فى كل وقت وهو (يعلم خائنة الأعين وما تخفى الصدور) (٣) . وقمة الرقابة على الأنسان من الله فى قوله (ان الله كان عليكم رقيبا) (٤) . (والله يعلم ما فى قلوبكم وكان الله عليما حكيما) (٥) . (وكان الله على كل شىء رقيبا) (٦) . (وما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد)

(٢) سورة ق آية ٦ .
(٣) سورة غافر آية ١٩ .
(٤) سورة النساء آية ١١١
(٥) سورة الأحزاب آية ٥ .
(٦) سورة الأحزاب آية ٥٢ .

وهذه هى الرقابة على العمل والرقابة على القول (٧) ٠

ورقابـه الانســان لنفســه فى قوله تعـالى (٨) ٠ (ولا أقسم بالنفس اللوامة)٠ وفى قول عمر بن الخطاب (حاسبوا أنفسكم قبل ان تحاسبوا) ٠

والتدريب على ذلك له تأثير نفسى ومريح على النفس وأن كل مبتدىء فى أى موقع من مواقع العمل فى حاجة مـاسة الى من يوجهــه ويدربــه بتوجيهــات الاســلام وتعاليمه (٩) فهى أداة لشحذ همة الانسان واطلاق ملكاته الخلاقه التى ميزه الله بها عن سائر المخلوقات لكى يعمل على أساس انسانى بعيدا عن الحقد والكراهية فى ظل الرحمة والتعاطف بين الجميع ٠

٠ يقول الله تعالى ٠ (وكل انسان الزمناه طائره فى عنقه) (فمن يعمل مثقــال ذرة خيرا يره ومن يعمــل مثقال ذره شرا يره) ٠

٠ وفى مجال الرقابه والمتابعة فى تنفيذ الأعمال ٠ يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكلكم

---

(٧) د / أحمد البطرى ــ القيادة وفاعليتها فى الاسلام ص ١٤٥

(٨) د / القطب محمد القطب طبليه ــ نظــام الادارة فى الاسلام ــ دار الفكر العربى ص ١٧٠ سنة ١٩٨٧ ٠

(٩) د ٠ سليمان الطماوى ــ عمــر بن الخطاب ــ ١٩٦٩ دار الفكر العربى ص ٥٠٤ ٠

مسئول عن رعيته) (*) ٠

٠ سأل الخليفه عمر بن الخطاب المسلمين : آرايتم ان استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل ، اكنت قضيت ما على ؟ قالــوا : نعم ٠ قال : لا حتى أنظر فى عمله أعمل بما أمرته أم لا ٠

والرقابه أيضا من المرؤوس للرئيس ٠ وذلك بنصح الرئيس ونقده فى الخطأ وتقبل النقد ، يقول حذيفه دخلت عــلى عمــر فوجدته مهمــوما فسألته ما يهمك يا أمير المؤمين ؟ فيجيبه عمر ٠ انى آخــاف أن آقع فى منكر فلا ينهانى أحدمنكم تعظيمــا لى ٠ فيقول حذيفه والله لو رأيتك خرجت عن الحق لنهيناك ٠ فيفرح عمر ويقول ٠ الحمد الله الذى جعل لى أصحابا يقومونني اذا اعوججت ٠

والرقابه من المجتمع (١٠) قال رجل لعمر رضى الله عنه ٠ اتق الله يا عمر ٠ واكثر عليه ٠ فتصدى له رجل من بين الحاضرين وقال له ٠ أسكت فقد أكثرت على أمير المؤمنين ٠ فقال عمر ٠ دعه فلا خير فيكم ان لم تقولوها

(★) عن ابن عمر رضى الله عنهما ٠ ص ٤١٣ رقم الحديث ٢٥٠٦ ـ كتاب الكنز الثمين فى أحاديث النبى الأمين لأبى الفضل ٠ مطبعة السعادة مصر ٠

(١٠) دكتور أحمد ابراهيم أبو سن ـ الادارة فى الاسلام ص ١٢٩ ـ ١٣٤ ٠

لنا ولا خير فينا ان لم نتقبلها منكم · وفى موقف آخر خطب فى الناس يوما فقال لا تزيدوا مهور النساء على أربعين أوقية · فمن زاد ألقيت الزيادة فى بيت المال · فنهضت من صفوف النســاء امرأة تقول : ماذاك لك فسألها ولم ؟ فتقول لأن الله تعالى يقول : (وان أردتم اســتبدال زوج مكان زوج وأتيتم احــداهن قنطارا فلا تأخذوا منه شيئا أتأخذونه بهتانا واثما مبينا) · فيتهلل وجه عمر ويقول (أصابت امرأة وأخطأ عمر) ·

والأمثلة كثيرة ولكن مما لا شــك فيه أن شــجاعة المسلمين على النقد ما كانت تبلغ هذه المدى لو لم يكن سلوك الحاكم تجاه النقد سلوكا نبيلا وجليلا يساعد على اثراء الرقابة لا على اطفائها · وكما هــو واضــح أن الرقابة مسئولية الجماعة سواء كانت ادارة تنفيذية(١١) وأجهزة رقابية عملا يقوله تعالى : (ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون) (١٢) ·

وحذر الله سبحانه وتعالى المسلمين من رؤيتهم المنكر يستشرى فى المجتمع دون النهى عنه فى قوله تعــالى : (لعن الذين كفــروا من بنى اسرائيــل عــلى لســان داود وعيسى ابن مريم ذلك بما عصوا وكانوا يعتدون

---

(١١) المرجع السابق ص ١٢١ ·
(١٢) سورة آل عمران آية ١٠٤ ·

كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه ، لبئس ما كانوا يفعلون) (١٣) .

وترك الاسلام القواعد التفصيلية للرقابة الادارية للتجربة والظروف الاجتماعية للممارسة الفعلية . ومن النماذج الحضارية الكاملة فى الرقابة الادارية أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يستوفى الحساب على العمال ويحاسبهم على المتحصل والايراد والمنصرف منه . وقد استعمل مرة رجلا على الصدقات فلما رجع حاسبه فقال : (هذا لكم وهذا أهدى لى) . فقال النبى صلى الله عليه وسلم (ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله فيقول هذا لكم وهذا أهدى لى . أفلا قعد فى بيت أبيه وأمه فنظر أيهدى اليه أم لا ؟ . وقال : (استعملناه على عمل ورزقناه رزقا فما أخذ بعد ذلك فهو غلول (أى خيانة)) (١٤) .

الصيام والرقابة والتدريب :

الصيام فى شهر رمضان المعظم تدريب على الحرية والمساواة والاكتفاء الذاتى (١٥) . والرقابة الذاتية على الفرد وعلى سلوكه والاسلام علم الأمة الاسلامية

---

(١٣) سورة المائدة الآية ٧٨ ـ ٧٩ .

(١٤) المرجع السابق ص ١٢٢

(١٥) د / رؤف شلبى ـ جريدة الجمهورية ـ تاريخ ١٩٨٧/٧/١٣ ـ جامعة الأزهر .

ممارسة الحرية فى كثير من ميادينه التدريبية فى نظام الحكم .

والحرية الادارية مكفولة للجميع والكل حر فى ظل قوانين الجماعة والقانون هو رغبة الجماعة . فالصيام فى الاسلام تدريب للجماعة والفرد معا على ممارسة الحرية فى تحقيق رغبة الكل فى سبيل الصالح العام . اذا الصوم درس عملى تدريبى يحدد معنى الحرية ومعنى المساواة فالكل تساوى فى امتثال الأمر الالهى لأن الكل صائم . والذين يفطرون أيا كانت أعدادهم خارجون عن مشاعر الجماعة ويجب معاقبتهم الا اذا كانت لهم أعذارهم المقبولة .

والصيام فى الاسلام واضح انه أداة تدريبية لشعور الجميع بالحرية والمساواة . وتدريب على زيادة الاحساس بالرقابة الذاتية لأن الصيام علاقة بين العبد وربه فقط .

فالاحساس الخير اذا لم يتعهد بالرعاية والتدريب المستمر يضعف شأنه شأن الملكات النفسية ولهذا تكون رقابة نفسية على ذاته وهى أهم أنواع الرقابة لأنها ملازمة له كظله فهى رقابة داخلية وملازمة للفرد ففى الصيام يتجدد الاحساس بأن الله مطلع عليه قولا وعملا وفكرا وسلوكا . عالم الغيب والشهادة الكبير المتعال سواء منكم من أسر القول ومن جهر به .

وممارسات عملية وسلوك وذلك طبقا لمنهج علمى ويكون على رأس المنهج القيم الدينية التى تنعكس على سلوك البشر فى كل عمل وكل علاقة وكل اتصال وحوار بينهم فى حياتهم العملية • وقد قيل فى ذلك أنه قيل لأحد العلماء ان فلانا حفظ صحيح البخارى • فقال له لقد أضاف نسخة الى النسخ الموجودة فى البلد • لأن المهم والفيصل هنا هو السلوك والعمل بناءا عن العلم والبحث والدراسة لأن تحويل الكل الى نسخ متشابهة أمر غير مقبول لأن التقليد ابطال لمنفعة العقل وتعطيل لعمله • والاجتهاد مطلوب فى المجتمع الاسلامى • كما جاء فى الحديث الشريف (استفت قلبك وان آفتاك الناس وأفتوك) • وذلك فى حل المشاكل الفرعية لا فى الأصول لأن الرأى فيها للخبراء والفقهاء والمتخصصين فى الدين • وذلك فى هل هى مطابقة للشريعة الاسلامية أم لا وهى ليست مجالنا لأن هذا له رجاله وهم علماء الدين المتخصصين •

ويتفق فى الرأى علماء الاسلام (١) فى أن الاجتهاد من أصول الاسلام الفكرية وقد شرف الرسول صلى الله عليه وسلم ــ قدر الاجتهاد وحتى لو كانت نتيجة غير

---

(١) جريدة الأهرام ص ١٣ بتاريخ ٧/١٠/١٩٨٨ مقال الاجتهاد فى الربط بين العلم والقرآن ــ للعلماء د / سيد طنطاوى ــ وجمال الدين محمد ــ د / عمر عسكر ــ اشراف محمود مهدى

صائبة مما يكشف عن القيمة الفكرية العالية لحديث نبينا الكريم الذى يبشر المجتهد بالأجر اذا لم يصل اجتهاده الى الحقيقة . وبالأجر المضاعف اذا وصل الى الحقيقة وان القرآن الكريم نزل لتأديب النفوس والخلق ولبناء المجتمع الصالح وهداية البشر وتعريفها بما يجب عليها من واجبات وما لها من حقوق وتعريف الانسان بآيات الله الكبرى فى خلقه .

والاسلام ايمان بالله وعبادته وتنفيذ تعليمات الله فى كل شىء هذا جانب . والجانب الآخر هو علم وعمل ومكارم أخلاق واننا نرى أن الأمم تتقدم بالعلم والأخلاق . وطلب العلم مطلوب كل يوم لتقدم العلوم كل يوم لدرجة أن بعض الدول مثل اليابان يحدد مدة الصلاحية للمؤهل العلمى بعد التخرج والعمل بخمس سنوات وبعد ذلك يدرس التطور والعلم الحديث المتجدد بالاضافة الى الدراسة والتدريب المستمر . ومفتاح النظام التعليمى (٢) المنتج هو . خذ كل ما تسمعه أو تقرأه فى مجال الدرس والتدريب واسأل نفسك هل هو ما ينتهى بالانسان الى فعل يرتقى به الانسان ؟ فاذا جاء الجواب بالنفى فصم عنه أذنك . والعلم يعطى قدرة على فعل مالا يستطيع غير ذى علم أن يفعله ولا خير فى كلام لم يكن فيه طبيعة المعرفة العلمية .

---

(٢) د. زكى نجيب محمود ـ الأهرام ـ تحديث الثقافة العربية ص ١٣ بتاريخ ١٩٨٧/٢/٢٤ .

فالفضائل والعادات يربى عليها من يتعودها. أى أنها فعل وليس كلام فى كلام (٥) .

اذا كان فى الانسان عشر خصال تسعة منها صالحة وواحدة سوء خلق ، أفسدت هذه الخصلة باقى التسعة. ونرى فى هذا المجال أن الله سبحانه وتعالى أثنى على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم بحسن الخلق فقال تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) .

وأمره بمحاسن الأخلاق (٦) فقال : (ادفع بالتى هى أحسن ، فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم) (٧) .

وجعل الأخلاق الفاضلة سببا تنال به الجنة العالية فقال : (وسارعوا الى مغفرة من ربكم وجنة عرضها السموات والأرض أعدت للمتقين . الذين ينفقون فى السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين) (٨) .

---

(٥) دكتور زكى نجيب محمود ـ الأهرام ص ١٣ ـ ٢٤/٢/١٩٨٧ عن كتاب الأخلاق للفيلسوف أرسطو .

(٦) أبو بكر الجزائرى ـ منهاج المسلم ـ مؤسسة جمال ـ بيروت ص ١٣٤ ـ ١٣٥ .

(٧) سورة فصلت آية ٣٤ .

(٨) سورة آل عمران آية ١٣٣ ـ ١٣٤ .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم فى فضل مكارم الأخلاق (٩) وحسن الخلق :

(انما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)

(ما من شىء فى الميزان أثقل من حسن الخلق)

(البر حسن خلق)

(أكمل المسلمين ايمانا أحسنهم أخلاقا)

وقال صلى الله عليه وسلم : (ان من أحبكم الى وأقربكم منى مجلسا يوم القيامة أحاسنكم أخلاقا) • وسئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن أكثر ما يدخل الجنة فقال (تقوى الله وحسن الخلق) وقال (ان العبد ليبلغ بحسن خلقه عظيم درجات الآخرة وشرف المنازل وانه نصف العبادة) •

• ومن صفات الشخص ذو الخلق الحسن :

بسط الوجه ـ كف الأذى ـ اجتناب المحارم ـ طلب الحلال ـ توسيعه على العيال ـ قليل الكلام ـ كثرة العمل ـ وقورا ـ صبورا ـ شكورا ـ راضيا ـ حليما ـ عفيفا ـ لا لعانا ولا سبابا ـ لا نماما ـ لا عجولا ـ لا حقودا ـ لا بخيلا ـ لا حسودا ـ يقيم العدل ـ ويحب الرحمة ـ التواضع ـ والقول الحسن • والصبر أما

---

(٩) أبو بكر الجزائرى ـ منهاج المسلم ـ مؤسسة جمال ـ بيروت ص ١٣٤ ـ ١٣٥ •

الفصل التاسع

المدير والقيادة الادارية

اختيار القائد والتعيين :

الدين الاسلامى دين مستمر (١) متجدد على أرقى ما يكون من التنظيم والأحكام والمبادىء وحسبه شرفا وخلودا أنه تنزيل رب العالمين وتشريع أحكم الحاكمين وأنه يفى بحاجات البشرية فى كل زمان ومكان ويمد الانسانية بتشريعات حيوية راقية متكاملة الى أن يرث الله الأرض ومن عليها شعاره فى ذلك قول الله تعالى

(١) دكتور عبد الله ناجح علوان ـ تربية الأولاد فى الاسلام ـ مطبعة دار السلام ١٩٨٣ ص ٧ ٠

شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى) (٨) ٠

وقال النبى (ص) (اذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة قيل يا رسول الله وما اضاعتها قال : اذا أسند الأمر الى غير أهله فانتظروا الساعة (٩) ٠ هذا الحديث هو دستور كامل لعمل ادارة شئون الأفراد أو المسئولين عن التعيين فى القواعد والأساليب الخاصة بالعمل والعاملين لتحقيق الكفاءة فى الأداء والاجراءات الخاصة باختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتنميتهم وترقيتهم (١٠) ٠ واسناد الأعمال الى ذوى الكفاءة والنزاهة والقوة حسب كل موقف فى الأعمال ٠

جلس عمر رضى الله عنه يوما بين أصحابه وقال : أعيانى أهل الكوفة ٠ اذا استعملت عليهم لينا استضعفوه وان وليتهم القوى شكوه ٠ ولو وددت أنى وجدت قويا أمينا مسلما أستعمله عليهم ٠ فقال أحد جلسائه ٠ أنا والله أدلك على القوى الأمين المسلم فقال عمر : من هو قال الرجل : عبد الله بن عمر ٠ فقال عمر ٠ قاتلك الله والله ما أردت الله بهذا ثم اختار واليا آخر ورفض تعيين ابنه ٠

---

(٨) سورة المائدة آية ٨ ٠

(٩) صحيح البخارى عن أبى هريرة ٠

(١٠) دكتور أحمد ابراهيم ــ الادارة فى الاسلام ص ٨٠

وقال(١١) سيدنا عمر رضى الله عنه يوما لأصحابه، فقولوا ما عندكم . فانى أريد رجلا اذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم . واذا كان فيهم هو أميرهم كان كأنه أحد منهم فقالوا نرى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثى فأحضروه وولاه ووفق فى عمله . فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع . ويجدر القول هنا أن ما توصل اليه سيدنا عمر من صفات القائد التى عرضها هى صفة المدير الناجح والفعال التى توصل اليها الفكر الادارى المعاصر بعد عدة قرون : وأن الاختيار بهذه الصورة هو عملية جماعية بمشورة الجماعة كما حدث لأن اختيار الجماعة أقدر من اختيار الفرد .

وقد حدث فى هذا المجال أن عزل أمير المؤمنين عمر رضى الله عنه لزيادة بن أبى سفيان عن ولاية العراق . فقال له لم عزلتنى يا أمير المؤمنين ، العجز أم لخيانة ؟ فقال عمر : لم أعزلك لواحدة منهما ولكن كرهت أن أحمل فضل عقلك على الناس . نرى فى هذا الموقف عظة ، لزيادة درجة ذكاء القائد على التابعين (١٢) .

---

(١١) د / عيسى عبده — العمل فى الاسلام ص ٨٣ — د . محمد ابراهيم — الادارة فى الاسلام ص ٨٢ .

(١٢) دكتور عبد الرحمن عيسوى — علم النفس والانتاج ص ٦١ .

الاختبار قبل الاختيار للوظيفة

الاختيار لملء الوظيفة الشاغرة مبدأ أساسى فى الاسلام فقد روى أنه عندما أسند رسول الله (ص) منصب القضاء الى معاذ بن جبل سأله ، بم تقضى ؟ فأجاب بكتاب الله ، فسأله فان لم تجد ؟ . أجاب بسنة رسول الله ، فسأله فان لم تجد ؟ . أجاب اجتهد (رأى ولا آلو) . فقال رسول الله (ص) الحمد لله الذى وفق رسول الله لما يرضى الله ورسوله .

وكان عمر (١٣) رضى الله عنه لا يبعث الى الامصار واليا الا اذا اختبره بالملاحظة والمناقشة ، من ذلك ما روى من أن كعب ابن سور كان جالسا عند عمر وجاءته امرأة تشكو زوجها فقال لكعب : (اقض بينهما) فلما قضى بما يعتقده الصواب وأعجب عمر ما قضى به قال له (اذهب قاضيا الى البصرة) . ولم يكن كعب يعلم من قبل أنه سيعين قاضيا للبصرة .

تحديد مهام الوظيفة :

كان سيدنا عمر رضى الله عنه عندما ينصب واليا أو عاملا يعطيه عهد تعين (١٤) . يشمل على تنصيبه وما يخوله من سلطات وما يكلفه من واجبات ويحمل الأمر خاتم الخليفة وتوقيعه ويشهد عليه عدد من

(١٣ ، ١٤) د . محمد ابراهيم ـ الادارة فى الاسلام ص ٨٣ ـ ٨٢

المهاجرين والأنصار ، وقد سبق عمر أمير المؤمنين كل علماء الادارة الحديثة فى عملية تصنيف الوظائف كخطوة أولى من خطوات التعيين للوظيفة يتم الاختيار والتعيين حسب متطلبات تصنيف الوظائف ثم جاء بعده العالم الامام ابن تيمية وحدد فى كتابه السياسة الشرعية معرفة الأصلح للوظيفة والاختيار لشغل الوظائف بالتفصيل (١٥) .

ونلاحظ أن المتبع حاليا حسب قوانين العمل الحديثة أن العامل عندما يتم تعيينه يوضع تحت الاختبار لمدة ستة شهور لتقدير مدى صلاحيته للعمل اذا صلح تم تثبيته فى التعيين . ان هذا المبدأ كان معمولا به فى عهد الخلفاء الراشدين ويروى أن عمر رضى الله عنه قال لأحد عماله (انى قد عينتك لأبلوك فان أحسنت زدتك وان أسأت عزلتك) . ثم بعد التعيين أيضا يحدد لكل عامل الواجبات والاختصاصات والمسئوليات وحصر كل ما يملكه . فيما يسمى حاليا باقرار الذمة المالية . وكان ذلك ينفذ فى صدر الاسلام ، فقد حدث أن صادر سيدنا عمر جزءا من أموال الولاة من الصحابة أنفسهم كما عزل بعضهم حينما اعتراه الشك فى سلامة الأسلوب الذى جمع به الوالى ثروته .

---

(١٥) ابن تيمية السياسة الشرعية ص ٢١ ـ عن كتاب الادارة فى الاسلام .

وبذلك يكون سيدنا عمر قد بلغ شأنا من الكفاءة الادارية والحفاظ على الأموال العامة لم يبلغها أى نظام ادارى معاصر .

الرجل المناسب فى المكان المناسب

وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب مثل سائد يعرفه ويردده الجميع ولكن كيف يدخل ذلك فى حيز التطبيق فى عصرنا الحالى وذلك لاصلاح الأمور . يقول فى ذلك الدكتور كمال أبو الخير . وضع الرجل اللائق فى المكان اللائق يطمئن (١٦) القائمين على المشروع أن العمل بذلك يكون فى أيدى خبيرة مدربة . الأمر الذى يساعد على تحقيق أهداف المشروعات بأعلى قدر ممكن من الكفاية ويضيف الدكتور كمال أبو الخير من خلال ممارسته للعمل أنه (اتضح لى أن هناك من بين الذين يتصدرون مواقع العمل . ممن وقفوا بعلمهم عند حد معين ولم يستزيدوا من مناهل العلم المتطورة والمتقدمة . وهؤلاء بفكرهم التقليدى يقفون حجر عثرة أمام النمو والتطور ويعملون على فرض آرائهم فى مواضيع لم يتخصصوا فيها . ومن بين هؤلاء من يريد أن يفرض رأيا بعينه دون سند علمى . بالصوت العالى . وكثيرا ما كان يتصور قائل الكلمة أن سنده

---

(١٦) دكتور كمال حمدى أبو الخير ـ الادارة بين النظرية والتطبيق مكتبة عين شمس ص ٦٧٤ ، ٦٧٦

مركزه وكثيرا ما يتوهم صاحب المركز للأسف الشديد أن مركزه يجعل منه عبقريا من عباقرة الجيل الذى تخرج الحكمة من أفواههم دون حاجة الى علم (١٧) والسبيل الوحيد لعلاج ذلك يقول الله سبحانه وتعالى (فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون) (١٨) ٠ وانه ليس هناك حد للعلم أو التعليم ينتهى اليه العالم بل يبقى على الانسان أن يواصل البحث والدراسة والتعليم وعليه أن يبتعد عن غرور أنصاف العلماء الذين يظنون أنهم علموا كل شىء ٠ فليست هذه الصفة الا لله وحده فيقول الله تعالى (ان الله بكل شى عليم) (١٩) ٠

طاعة الرؤساء

الطاعة بالنسبة لمن يتولى مسئولية القيادة فى الأعمال واجبة فى الدين الاسلامى وذلك لصالح الأعمال وحسن انتظام سير عجلة الحياة ٠ يقول الله تعالى : (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم) (٢٠) ٠

---

(١٧) المرجع السابق ص ٦٧٦ ٠
(١٨) سورة النحل آية ٤٣ ٠
(١٩) سورة المجادلة آية ٧ ٠
(٢٠) سورة النساء آية ٥٩ ٠

• وقال الرسول الله صلى الله عليه وسلم (اسمعوا وأطيعوا وان استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة) (٢١) ٠

• وقال الرسول (ص) (على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره الا أن يؤمر بمعصية فاذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة) (٢٢) ٠

• عن أبى هنيدة وائل بن حجر رضى الله عنه قال سأل سلمة بن بريد الجعفي رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : يا نبى الله أرأيت ان قامت علينا امراء يسألونا حقهم ويمنعونا حقنا فما تأمرنا فأعرض عنه ثم سأله فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم « اسمعوا وأطيعوا فانما عليهم ما حملوا وعليكم ما حملتهم»(٢٣)

• قال رسول الله (ص) (ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويعرف شرف كبيرنا) (٢٤) ، وهذا الحديث

---

(٢١) رواه البخارى والنووى فى كتابه رياض الصالحين ص ٢٦٨ ٠

(٢٢) عن ابن عمر رضى الله عنه ـ متفق عليه ورواه النووى فى رياض الصالحين ص ٢٦٧ ٠

(٢٣) رواه مسلم وذكره النووى فى كتابه رياض الصالحين ص ٢٦٩ ٠

(٢٤) عن عمر بن شعيب عن أبيه عن جبره رضى الله عنهما ٠ وفى رواية أبى داود (حق كبيرنا) حديث حسن صحيح ٠ رواه النووى فى كتابه رياض الصالحين ص ١٦٠ ٠

الأخير يبين أسلوب المعاملة والاحترام فى العمل بين الرئيس والمرؤوس أو بين الكبير والصغير فاذا احترم الصغير الكبير رحمه الكبير فهى حلقة دائرة وغير مطلوب فيها القاء التبعة فى البدء على الكبير بالرحمة أولا أو على الصغير بالاحترام أولا . والله هو أرحم الراحمين .

والطاعة فى الاسلام هى الطاعة الواعية البصيرة . قال رسول الله (ص) . (لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق) (٢٥) . وقال الرسول (ص) (من كره من أميره شيئا فليصبر فانه من خرج عن السلطان شبرا مات ميتة جاهلية) (٢٦) . (من أهان السلطان أهانه الله) (٢٧) . (من أطاعنى فقد أطاع الله ومن عصانى فقد عصى الله من أطاع الأمير فقد أطاعنى ومن عصى الأمير فقد عصانى) (٢٨) .

والطاعة الواجبة لـ (أولى الأمر منكم) تشمل جميع المسئولين والمشرفين سواء أكانوا حكاما أو رؤساء ادارات بمختلف مراتبهم وهكذا الاسلام يسعى لايجاد

---

(٢٥) رواه أحمد .

(٢٦) أبو بكر الجزائرى ـ منهاج المسلم سنة ١٩٧٦ ص ٦٨ ـ ٦٩ (متفق عليه) .

(٢٧) الترمذى .

(٢٨) متفق عليه) ـ لواء جمال محفوظ ـ القيادة وادارة الحرب فى الاسلام سنة ١٩٨٧ ص ١٥ ـ هيئة الكتاب .

الفرد الواعي الذى يعرف حدود الطاعة الواجبة ولا يتعداه الى الطاعة العمياء التى توقع فى المحظور والمعاصى • ويشير الى هذا المفهوم (٢٩) أن النبى صلى الله عليه وسلم " بعث سرية وأمر عليهم رجلا من الأنصار وأمرهم أن يطيعوه ، فغضب عليهم الرجل وأمرهم بجمع الحطب فأوقدوا نارا ثم أمرهم بدخولها • فأبوا • فلما ذكروا ذلك للنبى (ص) قال : لو دخلوها ما خرجوا منها أبدا • انما الطاعة فى المعروف (٣٠)•

ويدخل مثل هذا النوع من الرؤساء فى عداد المسرفين الذين لا طاعة لهم كما تشير الآية الكريمة (ولا تطيعوا أمر المسرفين الذين يفسدون فى الأرض ولا يصلحون)(٣١) ومن هذه الآية نستطيع أن نربط الطاعة وعدم الطاعة بالاصلاح والافساد تباعا فمن أراد اصلاحا أطيع ومن أراد افسادا خولف وعصى •

موقف قائد معزول

لقد أعطانا تاريخ أمتنا الاسلامية أسوة حسنة نتعلم منها • فدعنا نتعلم على يد سيدنا سعد ابن أبى وقاص ذلك القائد العظيم أول من رمى بسهم فى الاسلام فأعطى

(٢٩) دكتور أحمد ابراهيم ــ الادارة فى الاسلام ص ٥٧ •
(٣٠) صحيح البخارى •
(٣١) سورة الشعراء آية ١٥١ ــ ١٥٢ •

لنا درسا فى الجهاد وها هو يقف معلمــا لنا فى جهــاد النفس وفى موقف ادارى للنفس البشرية · عندما عزله سيدنا عثمان رضى الله عنه (٣٢) من ولايته على الكوفة وولى بدلا منه الوليد بن عقبة بن أبى معيط · وقد يرد عزل سعد وتولية الوليدالى سياسة سيدنا عثمان (رض)· الادارية والأصول العامة التى قامت عليها سياسة عثمان من الاستعانة بأقاربه فى الحكم مما أثار الصحابة وغيرهم عنيه(٣٣) · ومع ذلك على الرغم من ان القائمة الادارية الذى ذكرها الطبرى فى احداث عام ٣٥هـ والتى تتضمن ما يقرب من الثلاثين رجلا · فنجد أن ستة منهم فقط من أقرباء عثمان وأن خمسة وعشرين لا تربطهم به أية صلة نسب (٣٤) · بالاضافة الى آن ما ذكره المؤرخون (٣٥) فى هذا الموضوع أن المستشارين لسيدنا عثمان (رض) من بنى أمية كانوا هم الذين يضللونه فى النصيحة حتى اشتدت عليه الثورة وان مروان بن الحكم كان أسوأ مستشار لعثمان واعتبروه رأس الفتنة ، ومن المهم أن

---

(٣٢) السيد عبد القادر أحمد طليمات باشراف الدكتــور أحمد عزت عبد الكريم ــ كتاب ســعد بن أبى وقاص ــ المكتبــة التاريخية ــ دار القلم ١٢ ص ١٥٧ ــ ١٥٨ ·

(٣٣) المرجع السابق ص ١٥٩ ·

(٣٤) الدكتور عماد الدين خليل ــ القيــادة والسلطة ــ مكتبة النور ــ القاهرة ١٩٨٥ ص ٣٧ ·

(٣٥) كتاب سعد بن أبى وقاص ص ١٦٢ ·

يقال هنا موقف سيدنا عثمان (رض) فى أنه رفض رفع السلاح للقضاء على الفتنة وكان جوابه دوما (٣٦) (ان أعظمكم عنى غناء رجل كف يده وسلاحه) (أناشدكم الله وأسألكم به الا تراق بسببى قطرة دم) . وكان عثمان (رض) مستعدا لأن يقتل على أن يمارس أحد حلين . أن يسفك الدماء الاسلامية . أو أن يهدر كرامة الخلافة فيتنازل ببساطة عنها .

ومرة أخرى عودة الى الهدف الأساسى من عرض هذا الموقف الاسلامى النبيل . نرى أنه لا محل للمفاضلة بين سعد والوليد الذى عين بدلا منه . فسعد يفضل الوليد فى جميع الوجوه فهو خال النبى صلى الله عليه وسلم وأسبق من الوليد اسلاما . وهو أول من أراق دما فى الاسلام وأول من رمى قريشا بسهم فى سبيل الله . وهو أحد العشرة المبشرين بالجنة وهو المجاهد الذى فتح العراق وحطم عرش الأكاسرة .

. وكيف يقارن الوليد بسعد وأن الوليد بن عقبة هو الذى أنزل فيه الآية القرآنية الكريمة (٣٧) (يا أيها الذين آمنوا ان جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا ان تصيبوا قوما بجهالة)(٣٨) وقد أخبر النبى بأن الوليد من أهل النار .

---

(٣٦) كتاب القيادة والسلطة ص ٣٨ .

(٣٧) مرجع سعد بن أبو وقاص ص ١٦٠ .

(٣٨) سورة الحجرات آية ٤٩ .

وقد أكدت أعماله بعد أن تولى الكوفة رأى الصحابة فيه فى أنه لم يكن الرجل المناسب فى المكان المناسب وارتكب خطأ واضطر عثمان (رض) الى عزله وجلده (٣٩) .

ماذا حدث من سعد أمام ذلك الموقف الادارى لسلوك البشر ، لم يستنكف سيدنا سعد لأمر أمير المؤمنين عثمان ولم يعمل على اثارة الدسائس والمؤامرات بل أفسح الطريق فى سكون وغضب على عزله ولكنه غضب الحليم وعاد الى المدينة (٤٠) .

وسرعان ما أخذت بوادر الثورة والفتنة ضد عثمان (رض) تلوح فى الأفق فأخذ القلق يشتد به على مصير الاسلام والمسلمين وعلى عثمان بالرغم من أن سيدنا عثمان هو الذى عزله ولم تتعد المؤاخذة الى عمل ايجابى ضد عثمان فلم يثر عليه ولم يؤيد الثائرين فى ثورتهم وهب لمناصرة سيدنا عثمان والوقوف بجانبه ناصحا ومعززا ولم يضع مسألة عزله فى كفة الرجحان بل وضع مصلحة الدين والمسلمين فوق كل اعتبار فكان يلتقى دائما على مبدأ « ان ما بيننا لا يصل لديننا » .

وانضم سعد الى على بن أبى طالب وأخذا يعملان معا على تسكين الفتنة فكانا يسديان لعثمان النصح الخالص

(٣٩ ، ٤٠) مرجع سعد بن أبو وقاص ص ١٦٠ ــ ١٦١ .

كما كانا ينصحان الثائرين النصح ليهدأوا ويسكنوا ويؤكدان لهم أن خليفتهم سوف يعمل على ارضائهم وايجابتهم الى ما يشكون منه ·

ولم يذكر لنا التاريخ أن سعدا كان عائقا للنظام بعد عزله بل وقف مراقبا للمصلحة العامة وجنديا من جنود الله المخلصين فى جانب عثمان ولم يقف ضده وعمل على قتل الفتنة وهى فى المهد ولم يساعد على اشعالها وكان يدعو لسيدنا عثمان (رض) بقوله (اللهم زد عثمان بعفوه وحلمه عندك درجات) (٤١) ·

وهذه الأمور قد اخذتها الدول المتقدمة فلم تحد عنها وعندما يتغير القائد لأى سبب فانه لا يعمل القائد المعزول على هدم النظام الحالى بل يقف بجانب المصلحة العامة للبلاد لكى تسير عجلة الحياة · هذا هو القانون الحضارى الذى لا يخطىء (٤٢) ان أمة تتميز بالتحضر والحيوية ــ وهما بلا شك أمران متلازمان ــ بمقدورها أن تحيل كل ظواهر الهدم فى جسم الأمة · الى قيم انشاء وابداع وبناء لأن الانسان هو الذى يتحكم فى صياغة الظروف الخارجية · ان امتلك زمام نفسه وسعى دوما الى ممارسة عملية التغيير الذاتى التى أعلن

---

(٤١) مرجع سعد بن أبو وقاص ص ١٦٣ ·

(٤٢) مرجع القيادة والسلطة فى التاريخ الاسلامى ص ٥٤

عنها القرآن الكريم فى قانونه الثابت (ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) . ان الفيضانات الخطيرة . قوة هائلة مدمرة ، ولكن الانسان هو الذى يحيلها الى أداة تنمية واستثمار أو يتركها تغرق المزارع والحقول . وتكتسح المواقع والقرى . وأنه لتحد خطير يطرحه سبحانه لكى يستثير همه الانسان وحيويته وفاعليته على نطاق الطبيعة حيث الصواعق والزلازل والفيضانات والأعاصير وعلى نطاق التاريخ حيث النشوء والسقوط . والسلم والحرب والتحضر والهمجية . يضمهما جميعا قانون الله الخالد (وتلك الأيام نداولها بين الناس) !!

هكذا استطاع المسلم أن ينطلق من نقطة الضعف هذه حيث تمزق الدولة الواحدة الى مدن وأقاليم ودويلات . الى آفاق القوة والتحضر والابداع . وبدلا من أن يستسلم للظاهرة ويجلس قابعا فى حدود امارته المنشقة . نجده يقف متحفزا للحركة من أجل عالم الاسلام كله بمجرد أن تتاح له القيادة الصالحة المرنة الذكية المخلصة المجاهدة التى تعرف كيف توجه الحركة الى هدفها المطلوب .

المدير وادارة الوقت :

ان الشعوب التى تضيع الوقت يكون ضياع الوقت سببا فى ضياعها ومن ضياعها ومن كثرة ضياع الوقت

في الدول النـامية يتردد قول (الادارة ضـياع) لأن الادارة التي لا تستخدم الـوقت بالطريقـة الصحيحة بفاعلية ونجاح حسب الأولوية يكون ذلك هو الضياع لأن الوقت هـو أندر مورد للادارة وليس من الممـكن تعويضه ولا يمكن ادخاره ٠

يقول الدكتور كمال أبو الخير عن ضياع الـوقت في عقد اللجان (٤٣) (انني أشعر داخل هذه اللجان كأنني أتقلب على سطح صفيح ساخن ٠ نظرا لضـياع الكثير من وقتي في مجادلات لا طائل منها ٠ وشـعوري هذا مرجعه الى أن ضياع الوقت يعتبر نوعا من التبذير والاسراف) ٠ وادارة الوقت هي ادارة الذات لأن من يستطيع أن يدير وقته يستطيع أن يدير نفسه وذاته ٠

ولقد أقسم الله سبحانه وتعالى بالوقت في سـورة الفجر في قوله (والفجر وليـال عشر) وفي سـورة الضحى (والضحى والليل اذا سجى) ٠ وفي سـورة الليل (والليل اذا يغشى) وسورة العصر (والعصر)٠ وفي سور آخرى عن الوقت وذلك لمـدى أهميـة قيمة الوقت ٠

ونرى الآتي من الأحاديث النبـوية الشريفـة في

---

(٤٣) دكتور كمال أبو الخير ـ الادارة بين النظرية والتطبيق ص ٦٧٦ ٠

أهمية عمل كل شيء في الوقت المحدد له ومدى خطورة عدم تنفيذ الشيء في وقته • قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لعمر بن عبينه (٤٤) وقد سأله عن الصلاة صلى صلاة الصبح ثم أقصر عن الصلاة حتى تطلع الشمس وترتفع فانها تطلع بين قرني شيطان وحينئذ يسجد الكفار ثم صلى فان الصلاة شهود محضورة حتى يستقل الظل بالرمح ثم أقصر عن الصلاة فانه حينئذ تسجر جهنم • أي يوقد عليها • فاذا أقبل الفيىء فصلى • فان الصلاة شهود حتى تصلى العصر • ثم أقصر عن الصلاة حتى تغرب الشمس فانها تغرب بين قرني شيطان وحينئذ يسجد لها الكفار) •

وقال رسول الله (ص) في وقت الذكاة (زكاة الفطر (وكيف أن العمل اذا لم يؤد في وقته وتم تأجيله يكون شيئا آخر مختلفا عن المقصود به تماما • (من أداها قبل الصلاة فهي زكاة متقبلة ومن أداها بعد الصلاة فهي صدقة من الصدقات) • وفي تحديد وقت الصوم من الفجر الى غروب الشمس فماذا لو أفطر الانسان قبل المغرب بدقائق يكون وكأنه لم يصم اليوم كله وهذه هي شعائرالاسلام تعلمنا دقة الوقت والالتزام بتعاليم الله في العمل وفي الحياة الدنيا •

---

(٤٤) أبو بكر جابر الجزائرى • منهاج المسلم ص ٢٢٥ •

أنظر بعينيك وقلبك وعلمك والعقل الذى وهبه الله لك لكى تتدبر به ، أنظر وتأمل فى الكون من حولك تجده ساعة مظبوطة فلماذا لا ننضبط معها . تأمل حركة الأرض والقمر والشمس والكوكب والمجرات كلها تخضع لقوانين ثابتة لا تعرف أى خلل ولو كان جزء من المليون من الثانية . ان الله (هو الذى جعل الشمس ضياءا والقمر نورا وقدر منازل لتعلموا عدد السنين والحساب ما خلق الله ذلك الا بالحق يفصل الآيات لقوم يعلمون) . (وجعلنا الليل والنهار آيتين فمحونا آية الليل وجعلنا آية النهار مبصرة لتبتغوا فضلا من ربكم ولتعلموا عدد السنين والحساب وكل شىء فصلناه تفصيلا) .

ادارة الوقت وتنظيمه :

الوقت هو أندر مورد للمدير (٤٥) وليس من الممكن تعويضه اذا فات ولا يمكن ادخاره فى حالة عدم استخدامه ومن المستحيل أن نحصل على الوقت الذى تحتاجه . كما أن الوقت يكلف مالا كثيرا فى حالة عدم استخدامه .

ان المدير الناجح فى تنظيم وقته ينجح فى تنظيم

---

(٤٥) اعداد صفاء زينون ــ ادارة الذات ــ المركز العربى للتطوير الادارى ــ بيروت ــ ص ٨ .

عمله وفى ادارة الوقت ادارة الذات ومشكلة الوقت هى مشكلة كل الرؤساء من ملاحظ ومباشر حتى أعلى درجات السلم الوظيفى • وكذلك هى مشكلة كل رجال الأعمال وكل المنافسين فى الأعمال والنجاح والفعالية للمدير هنا تتوقف على مدى فعالية العاملين فى كل مؤسسة على استعمال الوقت بالأسلوب والطريقة الصحيحة •

وبالتالى كيف نحكم على أى رئيس بأنه يستخدم وقته بفاعلية ونجاح لأنه ليس من الممكن الحصول على وقت أكثر من الموجود • وان ادارة الوقت للمدير هو ادارة المدير لنفسه وان ادارة المدير لنفسه تعنى الحصول على النتائج المطلوبة فى الوقت المتاح والمدير الذى لا يتحكم فى وقته يكون (كالسمكة الميتة على سطح الماء تحركها الأمواج كيف تشاء) •

وليس المطلوب هو القيام بمجهود معين ولكن المطلوب هو تحقيق نتائج معينة ومحددة لأن وظيفة محطة القوى (٤٦) هى انتاج طاقة وليس استهلاك وقود • أنظر الى وظيفتك كما لو كانت محطة قوى ان انتاجية محطة القوى تقاس بكمية الطاقة التى تنتجها وليس بكمية الوقود التى تستهلكها • وهكذا يجب أن يكون الحال فى نظام عملك • أى أن المهم هو تحقيق النتائج

---

(٤٦) المرجع السابق ص ١٤ •

وليس الجهد المبذول ولذلك لكى يستطيع المدير ان يستخدم وقته بفاعلية عليه أن يقسم وقته الى قسمين

القسم الأول : (قسم يمكنه التحكم فيه) .

القسم الثانى : (قسم لا يمكنه التحكم فيه) بل يتحكم فيه الآخرون فى اللجان والاجتماعات والمشاكل اليومية واذا أراد أن يكون مديرا فعالا فى عمله يجب أن يتأكد أن لديه وقتا كافيا يتحكم فيه بنفسه حتى لا يكون فى عجلة ولئلا يتحكم فيه الوقت .

وعلى سبيل المثال قد يتحكم فى وقت المدير كما جرت العادة فى العمل الادارى فى بعض المؤسسات العامة أن يشترك المدير فى كل اللجان كلجنة شئون العاملين ـ لجنة التظلمات ـ لجنة الخدمات ـ لجنة الرحلات ـ لجنة المصيف ـ لجنة البت والشراء ـ ولجنة البيع ـ لجنة المديرين ـ مجلس الادارة سواء ان كان نادا أو شركة أو جمعية وهكذا أصبح لا وقت للمدير لعمله الأصلى الذى يتحكم فيه . لماذا لا يكتفى أن يحدد للمدير العمل الخاص به فقط ، والسؤال المطروح عن الوقت هنا . اذا كان هناك استخدام صحيح للوقت أيهما تفضل ؟ أن يقوم طبيب العيون بمستشفى ما فى اجراء عملية جراحية فى عين مريض مثل (انفصال فى الشبكية) لكى يعيد له بصره . أم يقضى وقته فى

التوقيع على تصاريح أجازات للممرضين والممرضات وصرف أدوات النظافة والملابس من المخازن ؟

• المدير المشغول وتخطيط الوقت :

ان بعض المديرين يتعففون عن بعض الأعمال الهامة فى مواقع أعمالهم لأنهم يتصورون أنهم مسئولون عن مشاريع ضخمة وأعباء جسيمة ومشغولون دائما ولهؤلاء نريدهم أن يتساءلوا كيف يدير مديرى الشركات والمشروعات الضخمة الحقيقية فى الولايات المتحدة الأمريكية والتى تزيد ميزانية الشركة فيها عن ميزانية دولة متقدمة كهولندا ومع ذلك فهم يأخذون راحات فى العمل وراحة فى نهاية الأسبوع لتجديد نشاطهم فى بداية الأسبوع التالى ويقضون وقت فراغ فى العمل بطريقة تساعدهم على التفكير والابتكار والتطوير فى العمل .

ان المدير المشغول دائما هو الذى لا يستطيع أن يدير وقته فهو دائما مشغول بأعمال غير هامة وغير ضرورية والأفضل أو من المفروض أن يقوم بهذه الأعمال الآخرون عن طريق التفويض وتخطيط الأعمال حسب الأولويات وتوزيع الوقت المتاح حتى لا يصاب بداء الادمان فى العمل الخاص به والخاص بالغير وهذا ضرر على صحة المدير وعلى صالح العمل والعاملين .

ويلاحظ أيضا أن بعض المديرين لديهم (داء الفراشة) وهو القيام بعدة مهام في وقت واحد • فهو يقوم بمكالمة تلفونية تتعلق بمهمة معينة وفي نفس الوقت يملي رسالة تتعلق بمهمة أخرى وقد يكون أمامه أوراق للتوقيع عليها وهكذا • بخلاف ان كان هناك زائر في المكتب ينتظره من الانتهاء حتى يتحدث معه • والمشكلة هنا أن داء الفراشة (٤٧) داء معدى حيث يبدأ الجميع عمله بذلك وتتوارثه الأجيال •

والبعض الآخر من المديرين يستهلكون الوقت في ترك مكاتبهم مهما كانت الأعمال في مكاتبهم مهمة ويتحركون للمرور على مواقع العمل للتحرى عن أى شيء ما بلغ له في حينه ويستخدم من مروره ذلك التحرى الفورى وقد يصل الأمر الى توقيع الجزاء الفورى مباشرة وهذا مضيعة للوقت وفقد للقيمة السامية المقصودة من تفقد المدير لمواقع العمل الميدانية حيث يفقدها أهميتها والغرض منها وهو حسن سير العمل وبث الثقة في المرؤوسين ورفع الروح المعنوية بالمقابلة بروح البشاشة والود والحب بين العاملين والقائد • بدلا من أن يكون مصدر ازعاج ورعب للعاملين • وفي ذلك يقول الدكتور

---

(٤٧) ادارة الذات ص ٦١ •

ابراهيم الغمرى (من (٤٨) الأفضل أن يقوم المـدير بالمرور على مواقع العمل بصفة دورية خالية من مظاهر رسمية بشرط أن يسلك بحـكمة وتعقـل ويشـيع بين العاملين تجميع البيانات عن الموقف على الطبيعة لا أن يصدر الأوامر ويوزع الجزاءات ويشيع الخوف والرهبة لمن حوله) • بالاضافة الى أن هناك صور أخرى لأنماط المديرين فى اضاعة الوقت •

خطوات تخطيط وتنظيم الوقت

لنجاح تخطيط الوقت وتنظيمه فى العمـل وعلاج السلبيات المذكورة يلزم الآتى :

أولا : وجود خريطة تنظيمية • يعرف كل رئيس ومرءوس موقفه فى الخريطة التنظيمية • وبذلك تكون خطوط السلطة والاتصالات الادارية واضحة • ومن ثم ينجح تفويض الرئيس للمرءوس على أساس استخدام مبدأ المشاركة وأخذ الرأى فى تنفيذ الأعمال • ومن المهم عدم الدخول فى التفصيلات الدقيقة لسير خطوط وخطوات تنظيم العمل للمرءوس ولكن يتم الاكتفـاء ببحث تحقيق الأهداف والنتائج والمهم هو كمية العمل المنتج وليس المهم التواجد الجسمانى والمجهود المبذول •

---

(٤٨) دكتور ابراهيم الغمرى ـ السلوك الانسانى فى الادارة الحديثة دار الجامعات المصرية ص ٣٢٦ •

ويراعى فى تنظيم العمل أنه من الأفضل الاستمرار فى العمل الذى يبدأ فيه حتى ينتهى ٠

ثانيا : معرفة طرق تنظيم العمل لتحسين أداء الانضباط وتنظيم الوقت والتدريب عليها والتى يمكن اجمالها فيما يلى (٤٩) :

١ ــ التعود على عادات عمل سليمة ٠

٢ ــ احجز فترات زمنية طويلة غير متقطعة لتأدية العمل ٠

٣ ــ اكمل العمل الذى تقوم به قبل البدء فى عمل جديد لأن الانتقال من عمل الى عمل جديد فى هذه الحالة يكون مضيعة للوقت ٠

٤ ــ للعلاج من السلبيات وداء الفراشة عليك أن تقوم بالآتى :

١ ــ قرر ما هى المهمة الأكثر استعجالا ٠

٢ ــ ابدأ بهذه المهمة واستمر فى العمل بهـا حتى تنتهى ٠

٣ ــ اعمل نفس الشىء بالنسبة للمهمة التالية ٠

٤ ــ راجع الطريقة التى تتعامل بهـا مع الأعمال

---

(٤٩) المرجع السابق ص ٥٦ ٠

الكتابية وحاول تطبيق طرق جديدة للتصرف بسرعة وفعالية ٠

٥ ــ تعلم كيف تقرأ بسرعة ٠

٦ ــ احمل معك دائما قلم ومفكرة للتسجيل الفورى

٧ ــ صمم أن تكتب كل ما تريد عمله ولا تعتمد على الذاكرة ٠

٠ وقد أجمع علماء الادارة على انه من أبرز التحديات أمام المدير العربى (٥٠) الزام نفسه والزام العاملين معه بتخطيط الوقت ٠ وتحديد التوقيت الزمني للاتصالات الادارية كما أنه عليه أن يدرب جمهوره والمتعاملين معه على احترام الوقت من خلال التمسك بمعايير واضحة وعملية فى هذا المجال فى وسائل الاتصال المباشر والتقارير والتليفون والمقابلة والتخطيط للاتصال فى الوقت المناسب ٠

ان المدير الذى يستطيع ادارة وقته يصبح مديرا لا مدارا (٥١) (ان المدير الذى لا يستطيع ادارة وقته على حد تعبير (بيتردركر) ٠ لا يستطيع ادارة شىء ٠ ان ادارة الوقت (٥٢) ليست فى الواقع ٠ مسألة وقت

---

(٥٠) دكتور مصطفى حجازى ــ الاتصال الفعال ص ١٥٠ ٠

(٥١ ، ٥٢) دكتور سيد الهوارى ــ المدير الفعال ــ مكتبة عين شمس القاهرة ص ٢٣٨ ٠

ولكنها مسألة تفكير ، وسلوك ، وأولويات .. الخ . ولذلك فان ادارة الوقت تشمل فى الواقع جميع سلوك المدير .

فلكى يكون المدير ناجحا يجب أن يستخدم الوقت بالأسلوب الأمثل حسب الموقف فى كل عملية ادارية وذلك لتحقيق النتائج فى الوقت المطلوب بأقل جهد وأقل تكلفة وأقل زمن وبالجودة المطلوبة ومراعاة ندرة الوقت وأهميته فى أنه لا يمكن شراؤه ولا يمكن استئجاره ومن هنا تبرز أهمية تخطيطه وتنظيمه وعمل حسابه" .

الادارة وتكوين القيادات الادارية

يتردد دائما سؤال : هل الادارة علم أم فن ؟

وقد أجاب علماء الادارة على هذا السؤال اجابات كثيرة ولكن كلها لها معنى واحد ، وهو أنه نتيجة للخبرة العملية للمديرين فى المشروعات وجهود علماء الادارة العلمية تم بناء هيكل للنظرية الادارية (٥٣) وأصبحت الادارة علما من العلوم الاجتماعية والانسانية حيث أنها تتعامل أولا وأخيرا مع الأفراد . وعلم الادارة يقوم على أصول ومبادىء علمية سليمة وصحيحة من

(٥٣ ، ٥٤) دكتور على عبد المجيد عبده : الأصول العلمية للادارة والتنظيم ـ ١٩٨٤ القاهرة ص ٥٣ ـ ٥٤ .

الناحية المنطقية والعملية . غير أنه فى ظروف انسانية معينة قد يحتاج الأمر الى مهارة المدير فى التطبيق وقد يحتاج الأمر الى تطوير لهذه المبادىء والأصول العلمية بما يتوافق وظروف الأفراد والمجتمعات المختلفة . وهذا هو الجانب الفنى فى الادارة . أى المهارة والقدرة الشخصية للمدير . والتى تظهرها وتفجرها الخبرة العلمية . اذن فدراسة علم الادارة أساس ضرورى لتكوين الكوادر الادارية وانطلاقها وتنميتها . والخبرة العملية مجال تفجير وظهور الطاقات والقدرات والمهارات الشخصية القيادية الادارية . ان نجاح المدير يعتمد على دراسته لعلم الادارة بالاضافة الى ضرورة توافر قدرات ومهارات شخصية قيادية تظهرها الخبرة والتطبيق العملى .

ولكن هل كل من يدرس علم الادارة يصبح مديرا ناجحا (٥٤) ؟

لا . بالرغم من أن دراسة علم الادارة أساس بناء وتكوين المدير . الا أن القدرة والمهارة القيادية الشخصية ضرورة مكملة لنجاح المدير . ومن أجل هذا أصبح من المتفق عليه أن اعداد وتكوين المديرين اللازمين والمناسبين للمشروعات الحديثة الكبيرة لابد أن يتم بالطريقة العلمية (أى دراسة علم الادارة) وليس بطريقة الخبرة والممارسة فهناك فرق بين المدير

الدارس والمدير الممارس حيث أنه بالطريقة العلميـــة يمكن في وقت محدود وبتكلفه محـــدودة الوصـــول الى تكوين عدد كبير من المديرين ذوى الأفق المتسع والمعرفة الادارية الواسعة لمعالجة أى نوع من المشاكل الادارية المعقدة التى تواجهها المشروعات الحديثة • هذا فضـــلا عن ضرورة استمرار تنمية قدراتهم الادارية أيضـــــا بالطريقة العلمية • أما طريقة التجربة والخطأ فلم تعد صالحة ، حيث تصل بنا بعد وقت طويل جدا وتكلفـــة عالية الى عدد محـــدود جـــدا من المـــديرين ذوى الأفق المحدود(٥٥)والخبرة في مجال محدود خاص بتجربتهم • ولا يمكن لهم مواجهـــة مشـــاكل المشروعات الحـــديثة المتنوعة والمعقدة فضلا عن أن نتائج هذه الطريقة غير مضمونة •

مميزات المدير الناجح الفعال :

اثبتت الدراسات العلميـــة فى مجـــال علم الادارة والعلوم الانســـانية أن هنـــــاك خمس (٥٦) مميزات رئيسية للمديرين الناجحين وهى :

١ ـــ موهبة التخيل : المقـــدرة على خلق تصـــورات مفروضة للحالات المرغوب فيها •

---

(٥٥) المرجع السابق ص ٥٥ •

(٥٦) مجـــلة عالم الادارة ـــ نوفمبر ١٩٨١ ـــ ص ٢٦ ـــ مقال الأستاذ روبن بينستل •

٢ ــ الاتصالات والتخطيط : المقدرة على اجراء الاتصالات اللازمة لشرح تصوراتهم بهدف الفوز بالتشجيع اللازم من الدوائر التابعة لهم ٠

٣ ــ المثابرة والاستمرار والتركيز : المقدرة على ضمان استمرار المؤسسة فى اتجاهها خاصة عندما تتشدد الاحوال ويصبح طريقها مفعم بالمشاكل ٠

٤ ــ التفويض ومنح السلطة : المقدرة على خلق البيئات المناسبة ٠ والأحوال الاجتماعية المناسبة التى من شأنها الزيادة من الطاقة والحماس والقدرة على تحقيق النتائج المقرر تحقيقها ٠

٥ ــ معرفة التنظيم : المقدرة على ايجاد الطرق والوسائل التى يمكن للمؤسسة بها مراقبة مستويات أدائها ومقارنة النتائج بالأهداف المحددة والموضوعة وامكان الحصول على البيانات المستنبطة لاعادة النظر فى المواقف التى اتخذت فى الماضى وتحديد تلك الأشياء التى يجب اتخاذها بشأن المستقبل ٠

ومن الصفات الرئيسية للمدير الناجح الفعال القدرة فى التعامل مع الناس ويعد الثبات والاخلاص والمجاملة والود بالفضائل الأربع الأساسية التى يتحلى بها كل مدير ويلزم لتحقيقها الآتى (٥٧) :

---

(٥٧) عالم الادارة ــ أغسطس ١٩٧٧ ص ٧ ــ تقرير ادارى فى نشرة للمصرف الملكى الكندى ٠

١ ـ الثبات : ان صفة الثبات فى الأفراد تجعل العلاقات راسخة والتعامل مع الشخص الثابت حتى لو كان غير معقول فى طلباته أسهل بكثير من العمل مع شخص يتصرف حسب نزواته العابرة ٠

٢ ـ الاخلاص : الاخلاص مهم لأنه يكسب الأصدقاء فبدون الاخلاص يتعين على الطرفين أن يتفقا على كل التفاصيل ٠

٣ ـ المجاملة : وهى تعنى مراعاة شعور الآخرين ومن علامات المجاملة القدرة على رفض تلبية طلب ما بأدب ولباقة ومعاملة الناس بلطف ٠ والمحافظة على هدوء الأعصاب عند الغضب ٠

٤ ـ الود : يعنى أنه حتى لو لم يكن المدير فى موقف يسمح له بأن يكون ذو فائدة مادية للناس الا أنه يبذل جهدا لارضائهم واظهار الود نحوهم ٠

الفرق بين المدير الناجح والمدير الفعال ٠

أجمع خبراء الادارة على أن المدير الفعال هو المدير الذى يهتم بالناس وفى نفس الوقت يهتم بالانتاج بدرجة واحدة عالية ٠ وأنه ليس هناك نمط ادارى فعال وناجح فى جميع الظروف ولكن الفعالية والنجاح مرتبطة بالموقف الادارى فلكل موقف ظروفه الخاصة حسب كل حالة لأنه يتعامل مع بشر والنمط ليس صفة

شخصية للفرد وانما هو سلوك يتضح من الشخص عند تصرفه فى المواقف المختلفة والمشاكل التى تقابله فى العمل ٠

ان المدير الناجح (٥٨) هو الذى ينفذ مرءوسوه الأعمال خوفا من العقاب وسعيا وراء الحافز وهى سلطة ذلك المدير بحكم منصبه وهذا المدير الناجح يحصل على نتائج مقبولة طالما كان موجودا فى العمل أى فى الموقع يتابع العمل بنفسه وبمجرد أن يترك العمل أو يتغيب فان الانتاج ينخفض وتحدث أخطاء كثيرة ٠ ونجاح هذا المدير من السلطة المخولة له فقط ولا يعتمد على السلطة الممنوحة له من المرؤوسين وهى سلطة شخصية ولا تفوض لأحد ٠ فالمدير الناجح يؤثر على سلوك العاملين فى الأجل القصير ٠ أما المدير الفعال فهو الذى يعتمد على سلطته الشخصية بالاضافة الى سلطته الرسمية لأنه مؤثر على سلوك الآخرين فى الاجل الطويل وأن مرءوسوه يؤدون الأعمال لأنهم يريدون تنفيذ الأعمال لتحقيق أهدافهم ٠ واذا غاب المدير عن العمل سيعملون بنفس الروح ونفس الانضباط ٠

وعندما يشغل المدير مركزا اداريا معينا فانه يتحمل مسئولية تحقيق الأهداف المحددة لهذا المركز

---

(٥٨) دكتور سيد الهوارى ــ المدير الفعال ــ مكتبة عين شمس القاهرة ــ ص ٥٢ ٠

ولا يمكنه التهرب من هذه المسئولية بالتفويض لمرءوسيه وبذلك يكون معنى السلطة ومفهومها (هى الزام المدير بتحقيق الأهداف) .

ولكى يحقق المدير أهدافه فهو يحتاج الى سلطة ويحصل عليها عن طريق التفويض من رئيسه ويجب أن تكون هذه السلطة مناسبة لمركزه الادارى وواضحة وكافية لتمكنه من تحقيق أهدافه ومفهوم السلطة(٥٩) (هى الحق المعطى للمدير من أن يتصرف ويطاع) . ولكى يكون المدير ناجحا وفعالا يجب أن يضاف له مفهوم آخر هو النفوذ ومعنى النفوذ (٦٠) (هو قدرة المدير على احداث التغيرات أو منع حدوثها) بمعنى أن المدير بالاضافة الى السلطة يحتاج الى النفوذ وهذا النفوذ مرتبط بشخصية المدير وليس مركزه ويجب أن ينميه بنفسه بالدراسة والعلم والمعرفة والتدريب والاطلاع . والنفوذ لا يمكن تفويضه لأنه ليس تابع للسلطة فقد يكون لدى فرد معين يشغل مركزا فى التنظيم سلطة التصرف ولكنه لا يملك القدرة على احداث تغيرات والعكس صحيح لأن النفوذ يرتبط بالأفراد وهذه هى الفعالية . ولذلك فان وظيفة المدير

(٥٩ ، ٦٠) سلسلة برامج الادارة ــ المركز العربى للتطوير الإدارى ــ الجزء الثالث من تنظيم الأفراد اعداد صفاء زينون ص ١٣ .

هى احـداث التغيير الضرورى حتى يسـتطيع تحقيق أهدافه ٠

والفعالية والنجاح فى القيادة تتطلب من القائد(٦١) أن يدرك حقيقة هيكل شخصية تابعيه وأن يفهم دوافع سلوكهم وأن يكـون قادرا عـلى التنبؤ بوسـائل دقيقة وليس بالتخمين متمشيا مع الأنواع المختلفة من المتغيرات الاجتماعية ٠

والمدير الفعال هو ذلك الذى يعمـل على اتسـاع المنطقة المشتركة (٦٢) بينه وبين مرؤوسيه من ناحيـة وبين مختلف العاملين معـه فى علاقاتهم المتبـادلة من ناحية ثابتة ٠

المدير الفعال والاتصالات الادارية :

الاتصالات تشكل الجهاز العصبى للادارة وسـلامة نظام الاتصالات تتوقف عـلى فعالية الادارة ولهـذا فان الـوظيفة الأولى للادارة هـو تطـوير وصـيانة نظـم الاتصال (٦٣) ٠

وعلى المدير أن يكون طبيبا اذا أراد أن يحافظ على

---

(٦١) د / زكى محمد هاشـم ـ الجوانب السلوكية فى الادارة ـ وكالة المطبوعات بيروت ص ٢٣٤ ٠

(٦٢ ، ٦٣) دكتور / مصطفى حجازى ـ الاتصال الفعال ـ دار الطليعة ـ بيروت ص ٥٧ ـ ١١٨

سلامة الاتصال الرسمي • والعلاج الذى بحوزته هو تشجيع التعبير(٦٤) لازالة المعوقات أمام فعالية الاتصال وايجابية العلاقة ومن الأفضل على المدى الطويل أن تكون المشكلات الانسانية في الادارة واضحة ولو تعذر حلها مباشرة عن أن تظل قائمة بنشاط بشكل خفي يسمم جو العمل ويشوش الاتصالات • فالجرأة في القول والمواجهة يؤدى على الأقل الى توضيح المواقف وحسم الأمور بدلا من أن تظل هذه عالقة في حالة من التخمينات والتأويلات •

والصراحة الهادئة التي لا تتضمن انفعالا وتجنيا هي دوما مقبولة ومنمية • وهي التي عليك أن تحرص على تنميتها في ذاتك وتجعلها قاعدة التعامل في ادارتك ومع العاملين معك وهذه ميزة من مميزات الادارة الفعالة في التعامل مع المرءوسين •

كيف يكون المدير ناجحا وفعالا في عمله ؟

ان القدرة على الادارة الناجحة تتحقق بالاستعداد والموهبة الشخصية وهي تصقل بالتعليم والخبرة والتدريب • والصفات التي يجب أن تتحقق في المدير الفعال والتي عليه أن يحاول تنفيذها هي كالآتي :

---

(٦٤) المرجع السابق ص ١٠٩ ــ ١١٤ ــ ١١٥ •

١ ـ المدير الفعال قادر على أن يخلق فرصته في العمل وأن يتجنب العقبات بحسن التوقع والبصيرة .

٢ ـ يتمتع برؤية شاملة للأمور وليس بالضرورة أن يعرف التفاصيل الفنية للعملية الصناعية .

٣ ـ قادر على أن يفرض نفسه ويعزل شركته عن العوامل السلبية فى المناخ العام والتمتع بالقدرة على المواجهة بالشجاعة والصراحة بالنظرة الشاملة وبالفكر المفتوح . وتفويض السلطات والقدرة على تدريب العاملين معه فى تحمل المسئولية واتخاذ القرار واكتساب ولاء العاملين وتشجيعهم .

٤ ـ يستمر العمل فى وجوده أو غيابه بصورة واحدة . ويختار المساعدين النابغين ويجربهم فى أكثر من موقع قبل أن يوجههم للوظائف الاشرافية .

٥ ـ التواجد فى أماكن العمل وحل المشكلات اليومية مع جميع الجهات وتواجده فى مكان العمل .

٦ ـ الاهتمام بتوظيف عوامل الانتاج المتاحة للشركة على أن يكون الربح يوازى تحقيق أهداف الشركة مع ملاحظة أن تحقيق الأرباح فى بعض الشركات ليس معناه أن الادارة ناجحة وفعالة لأنه قد يكون الربح مضلل أو الانتاج احتكارى أو الأسعار مرتفعة أو عدم

توازن الأسعار والأجور والانتاج مع التكلفة الحقيقية للمنتج ·

٧ ــ أهمية دور المدير الفعال فى خلق روح العائلة وروح الفريق فى العمل ·

٨ ــ يكــون اهتمـــامه متوازنا بين البشر والانتاج بأقصى حــد في ظل المواقف الادارية · مــع العلم ان النمط الفعال في موقف قد يكون غير فعال فى موقف آخر ومن هنا يمكن القول أن فعالية القيــادة تقــوم وتعتمد على الموقف وأنه ليس هناك نمط واحد فقط للقائد وانما ينبغي عليه آن يكيف نفسه دائما ·

٩ ــ القائد الفعال الخلاق (٦٥) لا يجد غضاضـــة فى تغيير وجهة نظره متى تبين أنه على خطأ · ان القائد الممتاز لا يضع نفسه قط فى موقف (القاضى) بل فى موقف (الطبيب) الذى يشخص الموقف بدقة ويحاول أن يجد العلاج · بل ان القائد الخلاق يمكن أن يصـــل لعلاج حل المشكلة عن طريق مشترك بينه وبين تابعيـــه

١٠ ــ القائد الفعال يجد فى أعماق نفسه حافزا قويا مستمرا يدفعهللخلق والابتكار والتطوير انه حافز يدفعه بروعة وثبات ·

---

(٦٥) د / صموئيـــل حبيب ــ فن قيــادة الجمــاعات ــ دار الثقافة ــ القاهرة ص ٧٢ ·

١١ ـ ان نجاح المؤسسات يعتمد على رضاء العاملين بجميع فئاتهم وعلى المدير الفعال أن ينشغل بأحوال عماله وظروف سكنهم ومعيشتهم وأحوالهم العملية فى الانتاج ، وأن العائد المادى ليس هو المحرك الوحيد للنشاط فى الأعمال فهناك أناس ذو همه ورغبة فى الخلق والابتكار وتحقيق نتائج مميزة .

١٢ ـ عمل نظام التدريب والأجور والحوافز الواضح للجميع ونظام الثواب والعقاب من خلال الهيكل التنظيمى الدقيق فى تحديد السلطات والواجبات للوظائف المتعددة وخطوط السلطة وعلاقة الادارات المختلفة ببعضها البعض . واذا كان هناك مشاكل فيجب أن يعاد صياغة الهيكل التنظيمى وتعديله مع تحديد أوضح لخطوط السلطة والمسئولية فى ضوء الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية .

١٣ ـ تصنيف السلطة (٦٦) الرسمية التى يخولها التنظيم للمديرين الى ثلاثة أنواع :

(أ) السلطة التنفيذية .

(ب) السلطة الاستشارية .

---

(٦٦) المدير العربى عدد ابريل ١٩٨٢ (جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا ـ مقال الأستاذ / محمد أحمد على عوض ـ الاستراتيجية الادارية ص ٧٤ .

(جـ) السلطة الوظيفية ٠

أما فيما يتعلق بالسلطة غير الرسمية أو التأثير وهذه هى الفعالية وهى السلطة التى لا تمنح فهى تنصب أساسا على السلطة الشخصية والسلطة الفنية وهى التى يتمتع بها شخص على قدر كبير من المعرفة والخبرة فى موضوع معين ٠ وهذه سلطة لا تمنح وانما تستمد من استعداد الآخرين لتقبل آراء وأفكار الخبراء وتصحيح هذه الآراء بمثابة أوامر أخذ بها الشخص الآخر ٠ ومن هذا يتبين أن هناك ضرورة أن تحتوى الاستراتيجية الادارية على المفاهيم الواضحة للسلطات الرسمية وعلى الطرق التدريبية والتعليمية وأساليب التعيين والترقية التى تزيد من قدرة المديرين على التأثير ٠

١٤ ــ هناك فرق بين المدير الناجح والمدير الفعال المتميز فالفرق بين النجاح والتميز هو أن بعض المديرين الناجحين غير قادرين على التغير والتأثير فى العاملين أو فريق العمل معه فى أى موقع ما أما المتميزون يفعلون ذلك التغير والتأثير ٠

١٥ ــ يحدد المدير الناجح والفعال نظام عمل دقيق ويفضل أن يكون كالآتى :

(أ) مراعاة عمل البيانات والاحصاءات اللازمة للعمل بدقة ٠

(ب) تحديد أهداف الانتاج اليومية لكل آلة والعامل المسئول عن هذه الآلة مع تجميع الانتاج اليومى بواسطة المرؤوسين والمشرفين وكتبة الانتاج ٠

(ج) عمل متوسط الأداء وعرضه فى مكان ظاهر للجميع ٠

(د) عمل اجتماعات دورية للمديرين والملاحظين لمناقشة البرامج والانتاج والمشاكل ٠

(هـ) العمل على اكتساب ولاء العاملين للشركة ومشاركتهم فى القرارات والاهتمام باحتياج العمال من الناحية الاقتصادية والنفسية ٠

(و) القيام بأنشطة اجتماعية مثل الرحلات والرياضة وتسهيل أعمال الجمعيات كالاسكان والاهتمام ببرامج التدريب والاستقرار النفسى والرضا الوظيفى للعاملين مع مراعاة الارتباط بحاجات الأفراد الحقيقية ٠

فعالية الادارة وتوجيهات الاسلام :

تعتبر الأديان (٦٧) عامل تغيير فعال فى الادارة العامة لأنه مهما أجهد رجال الادارة ٠ والخبراء أنفسهم

---

(٦٧) المدير العربى عدد ٧٥ يوليو ١٩٨١ ــ دكتور فؤاد محمد القاضى ص ٦١ ــ ٦٢ (تصدرها جماعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا) ٠

في البحث والتنقيب في نظريات الادارة العلمية لتحقيق التنيمة الادارية والارتقاء بالسلوك الاداري في المنظمة فان النظرية التي تأخذ بتوجيهات الاسلام هي أحكم النظريات وأمثلها لقيامها أصلا على اشباع حاجات الفرد وارضاء النفس ومن ثم ضمنت لها الخلود والبقاء فهي تحتوي على توجيهات خالق البشر أحكم الحاكمين ٠

فالتخلف الذي صارت اليه دول العالم الثالث والمسلمون مصدره البعد عن مصدر القوة وهو الاسلام والعمل به والقيام بما يدعو اليه والالتزام بمنهجه وتوجيهاته كما يفهم من قول الله تعالى (فمن اتبع هداي فلا يضل ولا يشقى ومن أعرض عن ذكري فان له معيشة ضنكا ونحشره يوم القيامة أعمى ٠ قال رب لم حشرتني أعمى وقد كنت بصيرا قال كذلك أتتك آياتنا فنسيتها وكذلك اليوم تنسى) ٠

والتخلف الذي نعانيه مرده الى الجهل بالاسلام وليس للاسلام دخل فيه فانه يدعو الى العلم والعمل والحياةالطيبة ٠ وكذلك عدم استثمار العقول والمواهب بالعلم والعمل وقد أنكر الله على الذين لا ينتفعون بعقولهم وحواسهم اهمالهم هذه النعم الكبرى وجعلهم في مستوى الأنعام ٠ بل في مستوى أقل كما يفهم من قول الله تعالى (ولقد ذرأنا لجهنم كثيرا من الجن والانس لهم قلوب لا يفقهون بها ولهم أعين لا يبصرون بها ولهم

آذان لا يسمعون بها أولئك كالأنعام بل هم أضل أولئك هم الغافلون) .

ومن ثم يمكن للأجهزة الحكومية المتخصصة ومعاهد التنمية الادارية والتدريب وغيرها استثمار القيم الدينية الصحيحة للتأثير فى قوى العمـل بمستوياتها المختلفـة لتغيير الاتجاهات وأنماط السـلوك وغرس الانضباط والمحافظة على وقت العمل واحترامه وتقديسه واعطاء المال العام النظرة المثلى العليا ومن ثم احـداث التغيير المنشود . كما يمكن لأجهزة التعليم ان تجعل هذه القيم الدينية محورا للتربية السلوكية والنشأة الاجتماعيـة وتجعل معايير الضمير الدينى والاخلاص فى العمل لله ويؤدى ذلك الى الارتقاء بالسلوك الادارى فى الوظيفة وفى العمل .

الفصل العاشر

أسباب نجاح الادارة اليابانية :

• ان الأخذ بالنموذج الاسلامى فى التنمية والتقدم يحقق انجازات هائلة لأن الاسلام دين التقدم والعمل والانتاج وأن العيب يكمن أساسا فى المسلمين الذين لم يفهموا حقيقة وجوهر دينهم وأن التخلف يعود أساسا الى أسباب سلوكية وتربوية • والعودة الى النموذج الاسلامى يجعلنا فى رضاء وتقدم • والأمل معقود على أن نصل الى قمة التقدم فى نهاية الربع الآخير من القرن العشرين كما وصلت دول أوربا فى الربع الأول منه وأمريكا فى الربع الثانى واليابان وكوريا والصين وتايوان فى الربع الثالث والعامل الحاسم فى ذلك

والفاصل بين التقدم والتخلف والربح والخسارة على مستوى الأفراد والشركات هي الادارة .

وذلك بتفجير طاقات العمل واستغلال البيئة المحيطة في قوله صلى الله عليه وسلم (من أحيا أرضا مواتا فهي له) .

والاقتباس هنا وارد في كافة التجارب المعاصرة بقدر ما يتناسب مع ظروف الواقع العربي الاسلامي والأخذ من الفكر الادارى المعاصر لأنه علم ومعرفة وذلك في قول رسول الله صلى الله عليه وسلم (خذ الحكمة ولو من أى وعاء خرجت) . المهم هو التعليم والمعرفة مهما كان المصدر .

وعلينا الاسراع بالاستفادة من تجارب الآخرين لكى نلحق بركب التطور وذلك بأن يكون لدينا تطلعات كبيرة وأن نلتزم بالأسلوب العلمي . بمعنى أن نبدأ بالدراسة ثم التجربة المحدودة ثم التعميم المحدود الى أن ننجح ونصل الى الحلقة الأخيرة وهي التعميم الكلى دون أن نقفز مرة واحدة في مجالات كثيرة من مجرد ابداء رأى الى التعميم الكلى فتفشل .

والعالم كله اليوم يتحدث ويدرس أسباب تقدم (النمور الأربع) في آسيا وهي تايوان وكوريا

الجنوبيـــة وهونج كـــونج وسنغافورة ٠ ومن قبل ذلك يدرس سبب تقدم اليابان لأنها الأسبق* واذا كنـــا نحن نعتبر أمريكا قمة في التقدم فلابد أن نعرف أن أمريكا نفسها تقوم بدراسة اليابان ونموذج الادارة اليابانى وسنتعرض لذلك فى هذه الدراسة فيما بعد ٠

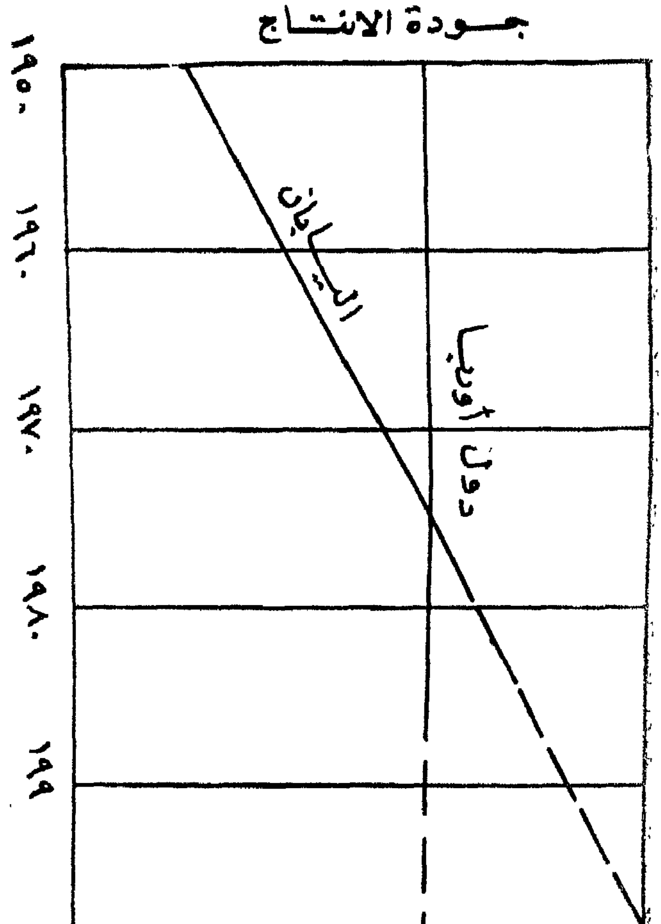
ان وصف ما حدث فى اليابان من تقـــدم تكنولوجى واقتصادى سريع وهائل بأنه معجـــزة والبحث عن سر المعجزة اليابانية وكيف أصبحت اليابان عملاقا اقتصاديا رهيبا يهدد بالفعل الصناعة الامريكية بالتخلف ٠ وصف مضلل وغير صحيح لأن المعجزة لاتتكرر ويستحيل تكرارها والمعجـــزة تعنى أن ذلك شيء خارق لقـــوانين الطبيعة والحياة ، وما حدث فى اليابان طبيعى جدا والطفـــرة التي حققتها اليابان ترجع اساسا الى أسلوب العمل الذى اختارته والتزمت به فى التطبيق الادارى وهو الادارة العلمية الناجحة فى حسن استخدام الوقت والترشـــيد فى الانفاق والتخزين الاقتصادى (وحلقات الجودة) وهو تنظيم منتشر في اليابان ويوجد فى اليابان أكثر من ٦ ملايين عامل يشـــاركون فى ٦٠٠ الف حلقـــة من حلقات الجودة وسنتناول حلقات الجودة بالتفصيل فى هذه الدراسة ٠

واليابانيون فخورين بأن سر تقدمهم هـــو نجـــاح ادارتهم ومن الممكن أن يتحقق مثل ما حدث في اليابان

فى مصر وبسهولة نجد أنه بالمقارنة التاريخية والحضارية ففى صالح مصر لما فى الأرض من خيرات من مواد طبيعية وثروات معدنية مع العلم أن جزر اليابان فقيرة جدا من حيث الثروات المعدنية تنقصه معظم المعادن اللازمة لاقامة أية بنية صناعية • فهى تستورد المعادن الأساسية كالبترول والحديد الخام وفحم الكوك والخامات مثل النحاس والنيكل والبوكسيت وغيرها • وأهم ما لديها هو الفحم «وهو من الدرجات المنخفضة لتوليد الطاقة» • وما لديها من خامات وتستخرج على نطاق واسع نسبيا مثل الرصاص والزنك والكبريت لا تكفى الحد الأدنى من الطلب المحلى • أى أن كل الظروف والمقومات مناهضة للتقدم ومع ذلك فقد بدءوا رحلة البناء والتنمية من الصفر • فكيف حدث هذا • ولماذا تحقق لهم البناء الشاهق ولماذا نجحوا •• لماذا ؟ هذا هو ما سنحاول الاجابة عليه فى الموضوعات التالية منذ بداية التفوق اليابانى فى المنافسة فى كل أسواق العالم •

التفوق اليابانى فى الثمانينات :

عندما ظهر التفوق اليابانى فى المنافسة فى كل أسواق العالم بدأ العالم الغربى يدرس هذه الظاهرة التى ظهرت وتفوقت عليهم وبدأت المؤتمرات واللجان العلمية تدرس النموذج اليابانى للاستفادة منه •


جودة الانتاج
١٩٥٠
١٩٦٠
١٩٧٠
١٩٨٠
١٩٩
اليابان
دول أوربا

في الخمسينات اعتبرت منتجات الغرب هي الأجود (٦٨) وهذا ملحوظ لما يسمى (بصنع في أمريكا • صنع في المانيا وسويسرا ••) التي كانت حينئذ واذا نظرنا الى الرسم السابق نلاحظ هذا التطور مع الزمن واضح •

وقبل الحرب العالمية الثانية اعتبر انتاج اليابان غير جيد وكان يباع بأقل الأسعار وكان من الصعب ضمانه في البيع وبعد الحرب العالمية الثانية بدأت جودة الانتاج في التحسن وهذا كان ملحوظا بالنسبة للتطور الياباني •

وفي السبعينات يلاحظ وصول اليابان في الجودة مع الغرب وبسبب هذا انتقل التسويق من الغرب الى اليابان •

وفي الثمانينات تغير الموقف الى الأسوأ بالنسبة للغرب أما بالنسبة لليابان بدأ يزدهر تطورها في مجالات عديدة مثل التليفزيونات — والسيارات — والدوائر القياسية الدقيقة والالكترونات •

والآن ما هو سبب تحسين هذه الجودة اليابانية ؟ والعنصر الرئيسي للمنافسة • وبراعة التخطيط هو الفهم الكامل لسر قوة المنافس والشيء الفعال الذي

---

(٦٨) ورقة عمل ختام الندوة الأوربية في الجودة عام ١٩٨١ لرابطة الادارة الأمريكية — مقرها نيويورك — مقدمه من د/ حوران• الندوة المنعقدة في باريس •

بواسطته يمكن النهوض هو أن يتفهم عناصر الثورة اليابانية فى جودة منتجاتها ٠

لقد اختار اليابانيون مدخل تطورى مهم فاستطاعو بالتدريج تعلم الخبرة التى تؤهلهم فيما بعد لمنافسة الغرب وعملوا لهذا ثلاث انطلاقات أساسية فى خطة التدريب هى (٦٩) ٠

١ ــ برنامج تدريب منظم للجودة للجميع ٠

٢ ــ برامج سنوية لتحسين الجودة ٠

٣ ــ برامج قادة للادارة العليا لوظائف الجودة ٠

٠ نفذ البرنامج الأول بتدريب مئات الألوف من المديرين والمشرفين فى جميع مستويات الهيئات وأقسام الشركات بالاضافة الى الملايين من غير المشرفين وهذا البرنامج التدريبى جعل المديرين اليابانيين المتخصصين والعمال أكبر قوة مدربة على الأرض وكان هذا التدريب فى بداية الستينات ٠

٠ والبرنامج الثانى (التدريب السنوى لتحسين الجودة) وبسبب شمول برامج التدريب لجميع الادارات فان هذه التسمية تشمل جميع الوظائف مثل تصميمات الانتاج : شراء المكونات ٠ التصنيع ٠ التفتيش الاختبارات ومجال الخدمة ٠

---

(٦٩) ورقة العمل السابقة بندوة الجودة الأوربية ٠

أخـذت الادارة العليـا عـلى عاتقها وضع برامج التدريب العامة وبرامج تحسين الجـودة السـنوية الى القمة بالاضافة الى ، النصائح والتحذيرات التى تدفع كل شخص أن يحسن والتى تمطى التقـدم والنهـوض للمشروعات وحملات تحث العمال لحل مشاكل الجودة عن طريق اتقان العمل • لأن العمال يعلمون كيف يتقنون العمل ولكن ينقصـهم الدفع الدائـم • وأن مهـارات الجودة هى الرد على الأسئلة الآتية :

١ ـ ما هى مهمة الجودة بالنسبة للشركة ؟

٢ ـ ما هى مفاتيح الجودة بالنسبة لنـوع نشـاط الشركة ؟

٣ ـ ما هو الوضع بالنسبة للمنافسة لدينا ؟

٤ ـ ما هى الفرص لتحسـين الجـودة والاقلال من التالف ؟

٥ ـ ما هو المطلوب للحصول عـلى مصادر انسانية جيدة ؟

٦ ـ معرفة التهديدات عـلى الأفق لمسـتقبل المنتج المطروح ؟

وكان هذا الأسلوب الادارى لتنفيذ وتطبيق برامج تدريب تحسين الجودة سنويا هو الذى وضع اليابانيين هذا الوضع الشاهق ولهـذا أصبحت اليابان أكبر قوة مدربة على الأرض •

الادارة فى اليابان

التوظيف مدى الحياة :

أن من احدى الأشياء (٧٠) التى تجعل الادارة فى اليابان مختلفة بشكل واضح عنها فى البلاد الأخرى هذا النظام التقليدى للتوظيف مدى الحياة وله حسناته وسيئاته ولكنه أصبح جزءا راسخا فى طريقه الحياة اليابانية لدرجة أن احتمال انهيار هذا النظام فى المستقبل غير وارد .

ان الشركة اليابانية فى يومنا الحاضر توفر لموظفيها حدا أدنى من الضمان الاقتصادى والحماية ضد المصاعب الاقتصادية التى يواجهها الشعب ككل من وقت لآخر .

ان الخريج الجامعى فى اليابان الذى يعين فى وظيفة مكتبية أو كمهندس فى شركة كبيرة يبقى فى الشركة حتى سن التقاعد وهو ٥٥ سنة فى الوقت الحاضر فى معظم الشركات . الا اذا كان طموحا بشكل غير عادى أو طرد لسوء أخلاقه .

ويمكن للشركات اليابانية أن تكون كريمة جدا تجاه موظفيها الذين بلغوا سن التقاعد فكثيرا ما تحاول

---

(٧٠) مجلة عالم الادارة ـ السنة الثانية ـ العدد السابع يوليو عام ١٩٧٧ ص ٣١ ـ ٤٣ .

أن تجـد وظائف لهم فى شركات تابعـة لها أو شركات علاقتها بها وثيقة .

ان أحسن ميزات نظام التوظف مدى الحياة هو :

الولاء الشديد الذى يمكن للادارة أن تتـوقعه من موظفيها والواقع أن هذا مجتمع يعتبر فيه قلة الولاء لصاحب العمل خطيئة .

وبدأت الشركات اليابانية تقليدا جديدا تعبر فيه عن تقديرها للعاملين الذين يبدءون حياتهم العملية فى الشركة ولا ينقلون منها الى عمل آخر حتى يحـالوا الى المعاش .

التقليـد الجـديد هو بناء مقـابر جماعية لهؤلاء العاملين (٧١) . وأيضا لتجار الجملة والتجزئة الذين يتعاملون مع الشركة .

وقد حرصت الشركات على بناء مساكن لموظفيها فى منطقة واحدة بحيث يلتقى العاملون نهارا فى الشركة ومساءا فى وحدات سكنية متقاربة ويتزاورون اجتماعيا فتقل الخصومات ويصير الجميع أشـبه بأسرة واحـدة مترابطة .

---

(٧١) جريدة الجمهورية بتاريخ ٦/١٠/١٩٨٨ ـ مقال معا حتى الموت ـ الأستاذ محمد محمد ص ١٦ .

وأغرب ما فى الحكاية ما يكتب عادة على هذه المقابر حيث لكل واحد مقبرته وهى اختيارية فيترك العامل وصية لأسرته يحدد فيها مكان مقبرته . لأن الشركات اليابانية وجدت أن العاملين يقضون أغلب حياتهم معا ولذلك فمن الأفضل أن يترك مقبرة أسرته لينضم بعد الموت الى زملائه رفاق الحياة .

احدى الشركت فى مدينة كيوتو وضعت نصبا تذكاريا فى مقدمة المقبرة تقول « نحن أعطينا أكبر وأجمل وأعظم جهدنا لتوفير السعادة المادية والروحية لكل العاملين معنا . وعندما لا نصبح من سكان هذا العالم فلنبق أيضا معا » .

واذا كانت الشركات تقدم منحا للعاملين وتكرمهم فان الشركات اليابانية تقيم احتفالات بين الحين والحين داخل المقابر يذكر فيها أسماء الأبطال من العاملين الذين ماتوا فى ميدان القتال ... وهو ليس قتالا بالمدافع بل قتال بالفكر والعمل لصالح الشركة التى تكتب على شواهد القبور ــ (مات فلان ميتة الأبطال المجيدة فى معركة شرسة لصالح أعمال الشركة) وتتحمل الشركات بطبيعة الحال نفقات الجنازة وكل النفقات ونرى أن هذا هو التقدير الأخير الذى يقدم للعاملين . وشعار الشركات اليابانية لهذه العملية هو أن العامل

يبقى فى الحياة والممات متصلا بشركته وملتصقا بها حتى النهاية ٠

وفى رواية أخرى يقال أن هناك تقليد فيما يكتب على شواهد القبور ـ (ولد فلان ١٩٠١ ومات ١٩٢٠) مع العلم أن فلان المذكور مات بعد سن الستين ولكنه لم يقدم شيئا للعمل فى حياته وكأن عمره فى العمل الصالح فقط ١٩ سنة والباقى وقت ضائع ٠٠٠ وهكذا تقدير للعمل الصالح ٠

ومن خلال هذا التقليد اليابانى فى كتابه آثار موتاهم ٠ وذكر أمجاد موتاهم فى العمل فى احتفالات للعاملين نرى الآتى فى قول الله تعالى فى القرآن الكريم (انا نحن نحى الموتى ونكتب ما قدموا وآثارهم وكل شىء أحصيناه فى امام مبين) (٧٢) ٠ انا نحن نحى الموتى ٠ ونسجل (٧٣) ما قدموا فى الدنيا من أعمال وما أبقوا فيها من آثار بعد موتهم وكل شىء أثبتناه فى كتاب واضح ٠

---

(٧٢) سورة يس آية ١٢ ٠

(٧٣) المنتخب فى تفسير القرآن الكريم ـ القاهرة ، المجلس الأعلى للشئون الاسلامية ص ٦٥٢ ٠

وقوله تعالى (ونكتب ما قدموا) أى من الأعمال(٧٤) وفى قوله تعالى (وآثارهم) قولان أحدهما نكتب أعمالهم التى باشروها بأنفسهم . وآثارهم التى تركوها من بعدهم . فنجزيهم على ذلك أيضا ان خيرا فخير وان شرا فشر كقوله صلى الله عليه وسلم : (من سن فى الاسلام سنة حسنة كان له أجرها وأجر من عمل بها من بعده من غير أن ينقص من أجورهم شيئا ومن سن فى الاسلام سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من عمل بها من بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شيئا) . (وآثارهم) يعنى ما أثروا : ما سنوا من سنة فعمل بها قوم من بعد موتهم .

نظام تدرج السلطات أفقيا :

وبالتوازى مع نظام التوظف مدى الحياة فان بنيان الشركة اليابانية عادة يكون كالجيش أو البيروقراطية حيث يكون نظام تدرج المراتب أحد أكثر العوامل أهمية . ويعطون فرصا متساوية للترقية لمراكز أعلا لجميع العاملين الى درجات الادارة الوسطى الا اذا كان

---

(٧٤) تفسير ابن كثير ـ اختصار وتحقيق محمد على الصابونى ـ المجلد الثالث ـ بيروت ص ١٥٦ .

مستوى أدائهم منخفضا أو سوء الحالة الصحية أو ارتكاب مخالفة ·

غير أن عدد المراكز المتوفرة دائما أقل من عدد الطامعين بها · ان المنافسة شديدة والدافع للجهد بالعمل قوى ، ففى نظام تدرج المراتب أفقيا يتعين على المرء أن يظهر قدرته على الصعود لمراكز أعلى · وكى يفعل ذلك يجب عليه أن يعمل أكثر من غيره · غير أنه اذا عمل بجد كبير فمن المؤكد أن موقف زملائه اتجاهه سيكون موقف غيره وعدم اكتراث · وبالتالى فان أهم سيئات نظام التوظف مدى الحياة المسنود بنظام تدرج السلطات هو أن موظفو الشركات اليابانية يهتمون بتجنب ارتكاب الأخطاء أكثر من القيام بعمل رائع ، وهذه هى نفسية البيروقراطية فى أى مكان فى العالم ·

اتخاذ القرارات على مستوى الشركة ككل

ان لنظام التوظيف الفريد هذا علاقه كبيره فى اتخاذ القرارات · فى خارج اليابان تمنح سلطة اتخاذ القرارات لمجلس الادارة من قبل مالكى الأسهم · كذلك ان القوانين التى تحكم أنشطة الشركة فى اليابان تشترط أن مالكى الأسهم هم أعلى سلطة تقرر سياسة الشركة وأن أعضاء مجلس الادارة هم الذين يتخذون القرارات لتنفيذ سياسة الشركة · والواقع أنه فى

اليابان تتخذ القـرارات فى الشركة من قبـل الادارة الوسطى الذين تتراوح أعمارهم بين أواخر سن الثلاثين وأوائل الخمسين • وفى ظل نظام التوظف مدى الحياة فانهم بصورة عامة يصلون درجة الادارة الوسطى فى منتصف عمرهم • انهم هم الذين يمارسـون السـلطة الحقيقية فى اتخاذ القرارات •

ان هؤلاء المديرين متخصصون فى مجالات ضيقة ومحدودة فى الأعمـال ويمتلكون معلـومات وخبرات واسعة عن هذه الأعمال • وفى معظم الحالات بأن هؤلاء الاخصائيين من مديرى الطبقة الوسطى من الادارة هم الذين يضعون سياسة الشركة لأنهم فى مركز يسمح لهم بابتكار أفكار جديدة ويشـعرون بالرغبـة فى تغيير السياسة الحاضرة أو صياغة سياسة جديدة فى ميادين تهمهم بصورة خاصة • الا أنهم ليسوا مفوضين باتخاذ القرارات • وبعبارة أخـرى • تتخـذ القـرارات فى الشركات اليابانية على أساس اتفاق أراء مديرى طبقة الادارة العليا وطبقة الادارة الوسطى على أمور متنوعة صغيرة وكبيرة • مهمة جدا وأقل أهمية • ولهذه الطريقة فى اتخاذ القرارات حسناتها وسيئاتها • فمن حسناتها ان كل شخص يشارك فى عملية اتخاذ القرار ويشـعر بنوع من المسئولية فى تنفيذ الخطة • غير أن هـذه الطريقة متعبة وتستهلك الكثير من الوقت وتؤدى الى

بطء عملية اتخاذ القرارات فى الشركات اليابانية . وبالرغم من أن هذه الطريقة تعطى الجميع شعور المشاركة غير أن المسئولية عن هذه القرارات توزع بينهم . وبصورة عامة فان هذا النظام فعال فى الحالات العادية ولكنه غير مجدى عندما تواجه الشركة أزمة ما وعندئذ تكون الادارة العليا هى الوحيدة القادرة على معالجة الأزمة .

الفكرة المستحوذة على اليابانيين :

منذ أن فتحت اليابان أبوابها للتجارة مع الغرب قبل أكثر من مائة عام وفكرة (اللحاق بالغرب) مستحوذة على اليابانيين . لقد بذل اليابانيون جهودا كبيرة لتصنيع مجتمعهم خلال المائة سنة الماضية . لقد دعوا علماء ومهندسين من أوربا وأمريكا الى بلادهم وبعثوا بشبابهم الى البلاد الغربية ليتعلموا التكنولوجيا الحديثة . ولقد أثبتوا قدرتهم على استيعاب ما تعلموه وتدربوا عليه من الغرب ، ان أسطولهم مثلا كان قويا لدرجة أنه هزم الأسطولين الروسى والصينى فى خلال ٥٠ سنة من انشائه (٧٥) ، وفى أقل من مائة سنة بعد أن تعلموا بناء وادارة الخطوط الحديدية ابتكروا أسرع وسيلة للنقل العام فى العالم .

---

(٧٥) مجلة عالم الادارة السابقة .

إنه من الخطأ أن يدعى اليابانيون أنهم يتمتعون بميزات خاصة • واليابانيون شعب كبقية الشعوب غير أن هناك شيء واحد فى اليابان مختلف عنه فى كثير من الدول التى تشق طريقها نحو التصنيع فى الوقت الحاضر • فالتعليم فى اليابان كان متطورا حتى قبل اقامة علاقات مع الغرب • ان التعليم جزء من الحياة اليابانية • الآلاف من خريجى الجامعات فى اليابان يذهبون للخارج للدراسة كل عام ، بينما يدعى مئات العلماء الأجانب ليحاضروا فى اليابان • كذلك فان مئات الآلاف من الخريجين ومديرى الأعمال حضروا دورات تدريبية فى ادارة الأعمال فى الجامعات الأمريكية •

والآن وقد أصبحت اليابان ثالث قوة اقتصادية فى العالم وبلغ مستوى التكنولوجيا الصناعية فيها مستوى يمكن مقارنته بمستوى التكنولوجيا فى الولايات المتحدة فى كثير من المجالات فانها فى وضع يسمح لها بمساعدة الدول النامية فى تطورها الاقتصادى •

المعرفة فى الادارة :

هناك ادراكا متزايدا بين رجال الأعمال اليابانيين بضرورة نقل المعرفة فى الادارة الى الدول النامية حيث نمو اليابان المدهش ليس بمعجزة بل نتيجة لجهود شعبها

ولقد عبر عدد من المهندسين اليابانيين بصراحة عن شعورهم أنه يحسن ببلاد الشرق الأوسط أن تركز على تطوير صناعات تصفية النفط والبتروكيماويات والعمليات الصناعية الصغيرة الأخرى فى الوقت الحاضر وذلك بدلا من صناعات التجميع التى تحتاج لعدد كبير من العمال المهرة ٠

يسند الى المديرين فى الادارة العليا والادارة الوسطى مهمة التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية التى تحدث بين الخمس والسبع سنوات القادمة وتقترح الاجراءات التى يتوجب على الشركات أن تتخذها لمواجهة هذه التغيرات المتوقعة ٠

بعض هذه الشركات يستعمل نظام الكمبيوتر المتطور فى التنبؤ بهذه التغيرات بينما البعض الآخر يعتمد على الطرق التقليدية باستعمال ورقة وقلم ٠ لكن كل شخص اشترك فى التخطيط فى الشركة يخشى أنه اذا فشلت شركته فى مواجهة التغيرات السريعة فسيكون مصيرها الافلاس ٠

وانطلاقا من مخاوفهم هذه وحماسهم لزيادة فاعلية جميع أوجه نشاط الشركة فلقد تقدم اليابانيون ببعض الأفكار الفريدة فى مجال الادارة وبعض هذه الأفكار والأساليب الادارية يمكن عرضها كالآتي :

أولا : التحكم الكامل بالنوعية :

وهو التحكم في نوعية المنتوجات الصناعية وهي تقدير المواد والأجزاء والقطع التي دون المستوى المطلوب واختيار الجيد منها فقط لتجميع المنتوج ثم توحد القطع والأجزاء الجيدة في أنظمة تجميع ذات مستوى جيد وأخيرا تفحص المنتوجات بعناية بمساعدة مختلف أدوات الاختيار وبموجب قائمة مراجعة معدة مقدما ٠

واذا طبق هذا المفهوم الذي طور في المجال الهندسي في مجالات أخرى غير هندسية سيساعد ذلك على زيادة الفاعلية ويزيل مختلف أشكال الخسارة في الوقت والمال ٠

يبدأ التحكم في النوعية باجراء فحص دقيق للمواد والقطع والاجزاء ٠ ففي نشاط الاعلان مثلا ٠ يبدأ بفحص دقيق لكل وسيلة من وسائل الاعلان ٠ كمحتويات التحرير ـ التوزيع ـ نوع القراء ـ الجمهور الذي يريد الاعلان ـ المنافسة ـ امكانيات تحسين التحرير وزيادة التوزيع ـ ويقوم موظفو قسم الاعلانات في الشركة أحيانا بمراقبة أراء الأطراف المعنية بنتائج نشاط قسم الاعلان بالشركة ٠

وقبل تنفيذ نظام التحكم الكامل في النوعية تنظم

الشركة عددا من الندوات والمحاضرات لتعليم وتدريب رجالها ونسائها من كبار المديرين الى الموظفين الجدد على معنى التحكم فى النوعية وكيف يمكن تطبيق هذا المفهوم فى كل موقع ؟ وقد وصلوا بذلك الآسلوب الى كيفية تطوير وتحسين الانتـاج والجـودة لدرجة أنهم وصـلوا فى بعض الصـناعات الى (لا عيب اطلاقا فى الانتاج) بمعنى أن المعيب صفر ٠

ثانيا : التنويع :

ان تاريخ الأعمال فى اليابان وأى بلد صناعى آخر يبدأ بتنوع المنتوجات واذا بوشر يتنوع المنتوجات فى الوقت المناسب وفى الاتجاه السليم فستنمو الشركة ٠

وكمثال لتنوع المنتجات فى شركة (سيبون جاكى) ان هذه الشركة هى أكبر شركة فى العـالم لصـناعة البيـانو القائم ٠ وبالاضـافة الى ذلك هى من كبرى الشركات اليابانيـة التى تصـنع الدراجات النـارية والمحركات الخارجية والقوارب والأحواض وجميع هذه المنتوجات تحمل العلامة التجارية (ياماها) ان هـذا الجمع بين المنتـوجات ليس محيرا ولكنـه شىء طبيعى بالنسبة لأصحاب الشركة والعاملين بها ٠

وكمثال آخر لتنوع المنتجات شركة (أوبى) لتعدين الفحم فى غرب اليابان ٠ نظمت الشركة قسم الآليات

لصيانة وتصليح المعدات التى تستعمل فى عمليات تعدين الفحم . ويقوم هذا القسم الآن بانتاج تشكيلة من المعدات لمحركات الديزل البحرية والمكابس المائية وآلات للصب فى قوالب وغيرها . ودخلت الشركة فى حقل انتاج الأسمنت مستخدمة مواد كانت متوفرة بغرب مناجم الفحم وبعد ذلك بدأت تنتج السماد مستخدمة غاز الأمونيا الصادر من الفحم الذى تعدنه والحجر الجيرى الذى تنتجه في مناطق مجاورة . واليوم تعتبر شركة صناعات أوبى من كبار منتجى البتروكيماويات . وهناك أمثلة لشركات أخرى كثيرة أيضا على أهمية تنوع المنتجات وايمان الشركات بأنها ان لم تبتكر تكنولوجيا جديدة وأسواقا جديدة لمنتجاتها فانها لابد وأن تخسر فى تعزيز منافستها للشركات العملاقة فى العالم فى مجالات تتطور دائما بشكل سريع .

ثالثا : المسابقات :

ان المسابقات فى الشركات نظام شائع فى اليابان كوسيلة لرفع المعنويات ولامتصاص الأفكار (٧٦) الجيدة التى تخطر على بال الموظفين وفى بعض الشركات تعقد ما يسمى بمسابقات الأفكار بصورة منتظمة .

---

(٧٦) المجلة السابقة ــ عالم الادارة .

وتختار أفكارا للتطبيق فى جميع حقول نشاط الشركة ان أهم ما فى هذا كله هو أن هـذه الفعـاليات تعطى الموظفين الشعور بالمشاركة فى الادارة • والمشـاركة الهائلة فى الاقتراحات ومناقشة الخطط • وأن موظفى شركة تـويوتا وحـدها قدموا ١٦٥ر١ مليـون اقتراح للادارة فى عام واحد ، تم العمل بـ ٩٥٪ منهـا (٧٧) ان هذه الاقتراحات تساعد الشركة على الرخاء والتقدم لأن الاقتراحات تأخذ مجالها فى التطبيق فورا بواسطة أصحاب الاقتراحات بالاضافة الى أنهـا تعتبر تدريب ذاتى للعاملين جميعا •

رابعا ـ حلقات ضبط الجودة :

وهو أحدث الأساليب الادارية القائمة على المشاركة والتفاعل وتنمية الكفاءات والقـدرات حيث يشـارك جميع العاملين فى حـل المشـاكل التى تعترض تحقيق معدلات انتاجية أعلى ويطلق عليها (دوائر الجودة) • حيث يجتمع العاملون فى كل المجالات فى شكل دوائر لمناقشة كيفية تطوير وتحسين الانتاج وتحقيق الجودة وتعطى حلقات ضبط الجودة للعمال الفرصة لتحسـين الانتاجية ومعرفة رأى العمال ومنع المعيب وكسر حاجز

---

(٧٧) جريدة الأهالى بتاريخ ٢٥ مايو ١٩٨٨ ـ ص ٦ تحقيق مصباح قطب •

الخوف من ابداء الرأى فى المنتج للادارة · والجـودة هى أداء العمل بنجاح وفاعلية من أول مرة والوصول الى المعيب صفر والجودة هى جـودة المنتج والأداء فى الاعمال · وحلقات الجودة قد تكون فى الانتاج وفى المبيعات والمشتريات وفى الادارة وجميع الأعمال وتتركز الجودة فى الآتى (٧٨) ·

١ ـ ٨٠٪ من مشاكل الجودة أسبابها ادارى ·

٢ ـ عدم اتصال الادارة بالعمال ·

٣ ـ الخوف من ابداء الرأى وعدم وجود الديمقراطية الصناعية فى ابداء الرأى فى المنتج للادارة ·

٤ ـ عدم وجود بيانات احصـائية دقيقة بتصنيفه المنتج النهائى ·

٥ ـ العامل المنتج المباشر هو أساس الجودة أولا ·

٦ ـ العلاقات الانسانية وحلقـات ضبط الجـودة تعطى للجميع الفرصة لتحسين الجودة ·

وحلقات الجودة المذكورة من أهم أهدافهـا (٧٩)

---

(٧٨) د / دامنج ـ محاضرة لمستر مارفن خبير أمريكى فى الجودة ـ ندوة بشركة النصر للسيارات ·

(٧٩) د / اشكاوا اليابانى ـ أبو حلقات ضبط الجودة ـ أستاذ فى جامعة طوكيو ·

أنها تشعر الفرد بالانتماء والفخر فى حل المشاكل دون اللجوء الى الادارة العليا • ونشر المفاهيم فى المصنع والشركة نحو انتاج جيد يقبله المستهلك ـ وتقليل التكاليف والقضاء على المعيب الى درجة الصفر وهى مسئولية عامة لكل شخص •

وحلقات الجودة عبارة عن مجموعة من الناس متطوعة تتقابل معا لتحديد وتحليل نوعية من المشاكل التى تعترض العمل أعضاؤها من نفس المصنع لاختيار المشاكل المألوفة •

عمل حلقات ضبط الجودة :

١ ــ يختار الأعضاء المشاكل •

٢ ــ يقوم الأعضاء بتحليل المشاكل •

٣ ــ مراسلة وتعريف ممثل الادارة بالمشاكل •

٤ ــ تحديد شخصى يسهل المشاكل متعاون مع الحلقة

٥ ــ يقوم القائد والأعضاء بالعمل فيها تطوعا •

مفعول ومهام حلقات الجودة (٨٠) :

١ ـ تقليل الأخطاء لرفع مستوى الجودة فى الانتاج والعمل .

٢ ـ خلق مجموعة عمل فعالة فى كل مواقع العمل

٣ ـ السير فى الاتجاه السليم لمنع المشاكل على الواقع

٤ ـ تناسق العلاقة بين العامل والمدير .

٥ ـ تحسين التأمين ضد الجهل .

٦ ـ نجاح وظيفى فى العمل المشترك .

٧ ـ تحسين رسالة الشركة بحل أكبر وأكثر المشاكل

٨ ـ ترقية أشخاص ورواد ظهروا فى عمل هذه الحلقات .

تنظيم برنامج دائرة الجودة :

١ ـ قائد الدائرة هو قائد المجموعة .

٢ ـ أعضاء المجموعة وعددهم يتراوح بين ٧ و ٨ أفراد .

---

(٨٠) دوائر الجودة وماذا نعرف عنها ـ من وثائق معهد دوائر الجودة نيويورك ١٩٨١ ورقة عمل ختام الندوة الأوربية للجودة .

٣ ـ فرد من المجموعة لتسهيل عمل المجموعة وترتيب البرامج .

٤ ـ لجنة القيادة .

خطوات برنامج حلقة الجودة :

١ ـ تحديد المشكلة .

٢ ـ اختيار نوع المشكلة المعروضة للحل والمناقشة والتحليل .

٣ ـ الاقتراحات بحل المشكلة الى الادارة العليا .

الاقتراحات بحل المشكلة يتم بتحليل المشكلة عن طريق جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها ووضع اقتراحات بالحلول ووضع خطة التنفيذ والمتابعة ومعايشة المشكلة على الواقع العملى والتطبيق الفعلى وهذا ما يحدث أثناء اجتماع الحلقة بالاضافة الى التدريب للأعضاء لتحليل المشكلة وتقديم الاقتراحات والمشاركة فى الادارة .

تكوين لجنة القيادة :

١ ـ تتكون من مساعد المدير .

٢ ـ مهندس من المهندسين .

٣ ـ مسهل الأمور ويكون سكرتير اللجنة للحلقة .

٤ - رئيس القسم وعدد أربعة من الأقسام الانتاجية من ملاحظين وفنيين ، ورئيس القسم مسئول عن تنسيق ونشاط الحلقة وعمله انه مسئول عن تدريب قواد الحلقة وهمزة الوصل بين الدوائر ورئاسة التنظيم وعمل لجنة القيادة . ومؤهلاته أن يكون له القدرة على التنسيق (مدرب - مخترع - مدرس - منشىء ومروج لأفكار الحل بطريقة سليمة وماهرة) . والقائد مسئول عن حسن تشغيل الحلقة وازالة العقبات .

قادة حلقات الجودة يتم تدريبهم عن طريق متخصصين لتربيط الحلقات ومفهوم تنشيط الحلقة أن الكل يتكلم عن رأيه وليس صاحب الفكرة فقط . وتحدد المسئوليات والواجبات وتوزع الادوار فى كل اجتماع وكذلك الاجتماع القادم أيضا . وكل قائد يدرب مجموعته من العمال على نفس المادة التدريبية والهدف منها وكيف يشارك فى التنفيذ .

وقد تحتاج الحلقة أحد المديرين وذلك لحضور الاجتماع الأسبوعي للحلقة وذلك بناء على طلب أعضاء الحلقة فى الاجتماع وميدانيا للمساعدة فى وضع الحلول السريعة والابتعاد عن الاجراءات الروتينية وقد يشمل عدد المشتركين في حلقات الجودة في اليابان لكل الادارات فى الشركات حتى الأعمال الكتابية والمبيعات والمخازن والأمن الصناعى والانتاج .. وتوزع الجوائز

على أعضاء حلقات الجودة حسب حل المشاكل وتوفير المكاسب للشركة في الوقت والتكلفة والجهد . ولهم هيئة في اليابان وتسجل الحلقات ويتم اشهارها ويتم الاتصال وتبادل الآراء بين الحلقات .

وفي النهاية تقدم حلقة الجودة (٨١) النتائج المقترحة الى الادارة مع تحليل للتكلفة والعائد ويكون التنفيذ بعد ذلك في شكل تعاون مشترك بين حلقة الجودة والادارة . وكما هو واضح فان الأساس الذى تقوم عليه حلقات الجودة هو استثمار ديناميات العمل الجماعي وفاعليات الجماعة فى حل مشكلات العمل فى نفس الوقت الذى ترتفع فيه من المقدرة الابتكارية للتنظيم على حل مشكلاته من خلال تحقيق مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

والمشاعر الانسانية تدخل(٨٢) فى نسيج التنظيمات اليابانية مثل كلمة الربح فى التنظيمات الغربية . والروح الانسانية يتصف بها تنظيم المصنع اليابانى والتى تأخذ الأولوية على غيرها فى الاعتبارات التنظيمية .

وتجربة الشركات اليابانية (٨٣) فى الاعتماد على

(٨١ ، ٨٢) دكتور حسين حمادى ـ أسرار الادارة اليابانية ـ دار نوبار للطباعة ١٩٨٨ القاهرة ص ٧٧ ـ ٧٨ .

(٨٣) المرجع السابق ص ٧٨ .

فرق العمل فى التطوير والتحديث والابتكار توضح أن الفرد فى الشركات اليابانية تستغل كل وأقصى طاقاته الابتكارية من خلال وجوده فى فريق العمل ومن خلال نظم المشاركة مثل صناديق المقترحات والمسابقات وحلقات الجودة وتحليل القيمة والتحليل الهندسى ٠

وقد انتقلت (حلقات الجودة) من اليابان الى أمريكا ثم فرنسا والسويد وألمانيا الغربية ٠

خامسا : تدوير العمالة فى الانتاج :

وهو نظام عمل يتبع فى اليابان بمعنى أن كل عامل جديد يقوم بدورة كاملة على جميع الأعمال فى المصنع ويتدرب عليها ويتقنها تماما ثم بعد ذلك يستقر فى مكان ما بموقع فى العمل وهذا ما أدخلته اليابان فى حيز التنفيذ والتطبيق العملى وهو عامل ضمن عوامل أخرى لنجاح الادارة اليابانية بالاضافة الى ما سبق ذكره وهذا الأسلوب فى العمل له عدة فوائد نذكر منها الآتى :

١ ــ عدم احتكار الصنعة أو الخبرة لدى فئة معينة من العاملين فى مواقع العمل بالمصانع ٠

٢ ــ عدم وجود اختناقات فى أماكن معينة بالعمل بسبب الغياب أو الاجازات والمرض والوفاة والخروج على المعاش لأن الكل يكون جاهزا فى أى وقت ٠

٣ ــ سهولة التنقلات فى مواقع العمل حسب الحاجة

٤ ــ اذا تم الغاء أى عملية معينة أو مرحلة انتاجية فيتم تحويل العمالة المدربة أصلا فورا لمكان آخر ٠

٥ ــ تتمتع المؤسسة بوجود عدة مهارات مختلفة ٠

٦ ــ بث الثقة ورفع الروح المعنوية والاطمئنان لدى العاملين لاحساس كل منهم بأنه ليس لديه مهارة واحدة يعرفها ولكنه شامل ومتعدد المهارات هذا بالنسبة للعامل ٠

٧ ــ أما بالنسبة للمؤسسة فان هذه العمالة تعتبر رأس مال تستخدمها فى أى وقت تشاء فهو مخزون هام من المهارات البشرية وهى أساس نجاح المشاريع ٠ حتى ولو لم تستخدم حاليا ٠ لأنها عمالة مدربة تحت الطلب للظروف المستقبلية وخصوصا أن عنصر العمالة هو أهم عنصر من عناصر الانتاج ٠

سادسا : الدين والموروثات الشعبية :

المؤسسة الدينية توفر لانسان اليابان أمثلة من التراث الشعبى التى تطرحها عليه ٠ وقد ثبت علميا أن القصص والأمثلة التى تدعوا الى العمل والبطولة تخلق جيلا منتجا يقدم على العمل بارادة قوية ٠

• الديانة الشائعة فى اليابان هى (البوذية — والشنتو) والبوذيةليست دينا لا فيها اله ولا جنة ولا نار ولا بعث ولا ثواب ولا عقاب • فبوذا أمير هندى طيب الأخلاق وقد ترك وراءه مجموعة من النصائح والحكايات لحسن السير والسلوك والنجاح فى الدنيا والحب والسلام والسعادة الكاملة •

والعقيدة الثانية فى اليابان ذات التأثير (٨٤) هى الشنتو وهى عقيدة نشأت فى اليابان ولم يعرف مؤسسها بالتحديد • والشنتو معناها طريق الآلهة أى الأرواح وتعلمهم أن الروحانيات والماديات تتوحد فى الكون فى هدوء وسكينة ، وتدعو الى أن الانسان اليابانى يحرص على التوحد مع ما حوله وأن يقضى على الصراع والتضارب لكى يتحقق السلام والانسجام •

وانسان اليابان يعيش حياته اليومية من خلال المعتقدات التى جاءت من مصادر متفرقة من الديانات ومن بلاد أخرى(٨٥) خارج بلاده ولكنه على مر العصور استوعبها واحتواها ومزجها مع ديانته المحلية وصنع منها خليطا يعيش به ويتوجه من خلاله نحو حياة أفضل ونحو الرخاء والرقى فى العمل والانتاج والجودة فدينهم

(٨٤ ، ٨٥) دكتور حسين حمادى — أسرار الادارة اليابانية ص ١٢ ، ١٤ ، ٢٠ •

قال لهم اعملوا فعملوا بجهد دون لف ودوران وفلسفة غير مجدية ومن تقديسهم للعمل . حدث أن تقدمت الحكومة اليابانية باقتراح لتقليل ساعات العمل الاسبوعية ست ساعات فاعترض العمال على ذلك القرار على أساس أنه وقت عمل والعمل عبادة فكيف نقلل عدد ساعات العبادة فى الاسبوع ست ساعات .

والسلام الاجتماعى فى اليابان يقضى بعقاب الشاكى والمشتكى (٨٦) أمام المحاكم وفى أقسام الشرطة ان فشل اثنان فى تسوية المشاكل بينهما يعنى أن كليهما على قدر كبير من العناد والمكابرة وعدم التسامح وكلها سلوكيات تهدد الوفاق العام . ويقضى أيضا بازالة أسباب الحسد والحقد .

التنظيم البيروقراطى :

قدم عالم الاجتماع الالمانى ماكس فيبر دراسات أساسية تتعلق بالجوانب الاجتماعية للتنظيمات وللأديان (٨٧) وقد جمع بين الأديان والتنظيمات فى

---

(٨٦) جريدة الجمهورية بتاريخ ١٩٨٨/٣/٣١ ـ دراسة عن اليابان تحقيق حسن عامر ص ٧ .

(٨٧ ، ٨٨ ، ٨٩) دكتور حسين حمادى ـ العلوم السلوكية مكتبة عين شمس القاهرة ص ١٦٤ ـ ٢٤ .

أشهر أعماله التى ترجمت فيما بعد تحت عنوان العقيدة البروتستانتينية وروح الرأسمالية .

وقد وضع الأساس للهيكل الرشيدى أو البيرقراطى فى بناء نموذجه البيروقراطى على أن سلطة شاغل المنصب يجب أن تكون مدعمة بمعلومات تخصصية يوفرها التدريب (٨٨) بالمعرفة والمهارة المتخصصة التى يتمتع بها الفرد . وهى الأساس الذى يعطى صلاحية ممارسة سلطة المنصب بالقواعد التى تنظم سلوك المنصب . قد تكون قواعد فنية أو معايير قياسية ، وفى كلتا الحالتين يكون التدريب المتخصص مسألة ضرورية اذا أردنا التطبيق الرشيد لها .

. أثر الدين :

وقد قام ماكس فيبر بتحليل المؤسسة الدينية (٨٩) وأشار الى أن الدين قد لعب دورا حيويا فى تطور وتغير المدنية الأوربية وكانت اقتراحاته قائمة على أثر المعتقدات الدينية على الأنشطة الاقتصادية وتحليل العلاقة بين التدرج الاجتماعى والمعتقدات الدينية بهدف شرح الخصائص المميزة للمدنية وقدم للحضارة الآوربية الذى يقوم على أساسه الآن جميع التنظيمات فى كل الشكل البيرقراطى من التنظيم الرشيد وهو التنظيم الذى يقوم على أساسه الآن جميع التنظيمات فى كل أنحاء العالم .

• لماذا نجحت البيرقراطية فى اليابان ودول أوربا ولم تنجح فى الدول النامية •

نجاح البيروقراطية فى اليابان

نجاح البيروقراطية فى اليابان وفشلها فى الدول النامية بالرغم من أن فى اليابان ادارة بيروقراطية روتينية أكثر تعقيدا • ولكن هناك نجاح فى اليابان فى التطبيق بكفاءة وفعالية لأن المفهوم العلمى للروتين فى اليابان يعتمد على نظام مبرمج بالحاسبات الالكترونية على مختلف مستويات العمل • ومرتبط بتحقيق خطط وبرامج وأهداف المجتمع بفعالية • ونظام العمل ثابت لا يسمح بالخروج عليه أو تجاوزه بالاضافة الى أن من أسباب النجاح الرئيسية وجود خطوط الاتصال والقواعد واللوائح والقوانين الروتينية الواضحة التى تؤدى الى السهولة والانسياب والسيولة والبساطة فى خطوات العمل والانجاز • وليس هناك فجوة فى اليابان بين الأهداف والنتائج المحققة والمخططة بسبب المشاركة والمتابعة والرقابة والتنسيق وتصحيح الأخطاء فورا فى مواقع العمل عن طريق الادارة التى لا يوجد فجوة بينها وبين العمل والعمال • ويتم التصحيح وعلاج الاخطاء بصورة أوتوماتيكيه • وقدرة فائقة على الانجاز وليس هناك مجال للخطأ أو الاهمال أو السهو والنسيان

والاحساس الصادق بمسئولية العمل المتقن . والأهم من ذلك آن فريق الادارة في مواقع الأعمال يعطى القدوة في العمل من خلال قيادة الجماعة ومناقشة العاملين فى أدق تفصيلات العمل واشتراكهم فى القرارعن طريق الجماعات التى تتكون منهم لذلك . بالاضافة الى أن القرار يمر بمراحل كثيرة عن طريق المرؤوسين وليس عن طريق القادة فقط وبذلك يعتمد على روح الفريق والجماعة المتماسكة والاتصال المباشر مع الرئيس والمرؤوسين . وقوة الجانب الاجتماعى فى العمل لأن العامل اليابانى يعمل طوال حياته فى المؤسسة وكأنها بيته الأول من تاريخ تعيينه الى نهاية خدمته فهى حياته ومستقبله الوحيد الذى ينتمي اليه .

سبب عدم نجاح البيروقراطية فى الدول النامية :

الروتين يرتبط بعدم المساواة فى تطبيق الاجراءات والاهتمام بالنظم الادارية في الشكل أكثر من المضمون ولا يعتمد العمل على روح الفريق والاعتماد الدائم على السلطة واحاطة الرئيس الادارى بحواجز ادارية بيروقراطية متينة تحول بينه وبين المرؤوسين فى عدم القدرة على الاتصال . وتتغلب النزعة الفردية فى السلوك نحو العمل وتفتقد القدرة على التعاون والعمل الجماعى . وتفتقد القدرة على تبادل الرأى والرأى الآخر لتحقيق نتائج ايجابية من خلال مجموعات العمل . وكثرة

الصراعات الداخلية على السلطة . ومحاولة التقريب بين القيادة داخل كل موقع والمغالاة الدائمة في تصوير تحقيق الانجاز مع الابتعاد عن روح التعاون والتكامل الذى يؤدى الى التأثير السلبى على المؤسسات الاقتصادية .

والتأخير في أخذ القرار بعد طول الجدل والحوار وذلك بغرض محاولة التقريب في وجهات النظر لارضاء جميع الأطراف مما يفقد القرار قبل صدوره فعاليته .

وأخيرا يمكن النظر الى النظام البيروقراطي بصورة واقعية فالنظام البيروقراطي له مقدرة أو طاقة معينة على تحقيق الأهداف ومن ناحية أخرى فان الأهداف تعبر عن الحمولة التي يلزم النظام البيروقراطي برفعها وتتحقق فعالية النظام البيروقراطي بتوفير التوازن بين الحمولة والطاقة وبالتالى يمكن نجاح الجهاز البيرقراطي في التعديل من المتغيرين الحمولة (الأهداف المطلوب تحقيقها) والطاقة (قدرة الجهاز البيرقراطي) حتى يحدث الاتزان .

بمعنى آخر أنه لو افترضنا أن الجهاز البيروقراطي عربة حمولتها عشرة أطنان فلو تم تحميل العربة بأكثر من عشرة أطنان فلن تصل العربة الى الهدف المطلوب . أما اذا تم تحميل العربة بعشرة أطنان فأقل فستصل العربة الى الهدف المطلوب وذلك لتوازن الحمولة مع

الطاقة وهذا هو أساس نجاح أى جهاز بيروقراطى وهذه هى الادارة بالنظم .

التنظيم البيروجرامى :

نرى أنه سعيا وراء التنظيم الدائم (٩٠) وضع الانسان لنفسه نمطا من العلاقات الرشيدة وأحاطه بمجموعة من القيود القانونية ذات هيكل هرمى الشكل يتمثل فى مجموعة مناصب يعلو بعضها بعضا وافترض أن هذا النمط البيروقراطى ذا الهيكل الثابت قادر على تحقيق أية أهداف يعهد بها اليه . ولكن هذا التنظيم المستمر خدم غرضا أساسيا وهو استمرار التنظيم وتضخمه .

أما الأهداف فليزمها تصميم خاص بها وفى فترة الخمسينات من القرن العشرين بدأ التفكير فى هيكل يصمم بناء على النتائج أو المخرجات فى صورة الأهداف التى سيعطيها النظام ، لأن نمط التنظيم البيروقراطى لم يصمم لتحقيق أهداف بعينها بل يقوم تصميم أجزائه على اعتبار عناصر المدخلات والأنشطة فى تصميم هيكل التنظيم .

(٩٠ ـ ٩١) دكتور حسين حمادى ـ ادارة النظم ـ مكتبة عين شمس ص ١٥٦ ـ ١٦٢ .

ان ديناميكية أى نظام لها مراحل طبيعية للتطــور ترتبط مع الزمن واستيعاب هذه المراحل أمر ضرورى للتعامل مع خصائص كل مرحلة منها بما يناسبها . وعلى هذا فالأنظمة التى تصمم لحل مشاكل معينة تنقل من حالة الى أخرى فى تطورها من مجــرد فكرة الى توصية قابلة للتنفيذ الى شىء مجسد ولكن هذا المفهوم لا يؤخذ به فى التنظيم البيروقراطى ولهذا نشأت فكرة تكوين فرق كأداه تنظيمية تتكون على أنها نظام ينشأ لتحقيق نتائج معينة تقابل أهدافا محددة لها عمرا زمنيا يقابل المرحلة التى يمر بها النظام فى تطوره أو دورة حياته وهذا النمط التنظيمى يطلق عليه اصطلاح البيروجرام ويشير هذا الاصطلاح الى تجميع عناصر بشرية ومادية ترتبط معا فى تنظيم مؤقت لتحقيق هدف محدد ويتميز بالتركيز على النتائج وكذلك على عنصر الوقت المحدد .

وبهذا يمكن النظر الى أى منظمة على أنهــا تواجه سلسلة متدفقة (٩١) من البيروجــرام كل منهــا يمــر بمرحلة معينة من مراحل تطوره وكل بيروجرام سيكون له طبيعته من حيث النتائج المتوقعة منه وتشكيلة الذى سيتأثر بالضرورة بمرحلة التطــور التى يمــر بهــــا فالأساس فى تكوين فريق العمل الذى يتصدى لمشــكلة معينة هو التعرف على المشكلة وتحديد النتائج المحددة المطلوبة لحلها . وكمثـــال لتنظيم البيروجرام نجـــده

واضحا فى أن تقديم منتج جديد سينعكس عـلى دورة البيروجرام (٩٢) فى شكل التكوين النسبى لعنـاصره المادية والبشرية التى تتعامل مع كل مرحلة ففى البداية سيكون فريق البحوث هو الغالب على التكوين وبعد ذلك يتضاءل دورهم ويبدأ المهندسون فى احتلال مكان بارز ثم فى النهاية يأخذ رجال التسويق دورا أكبر وهكذا وكذلك يتم هذا التطور فى البيروجرام عند تقديم آية خدمة معينة ٠

وليس هناك هيكل ثابت للتدرج الهرمى والقيادة موقفية وأنماط السلطة متنوعة بين فريق العمل حسب الموقف وعمر التنظيم البيروجرامى معروف وهو جزء من الأهداف التى بنى على أساسها وهو غير مصمم ليعيش أكثر من الفائدة المرجوة منه ثم تعود عناصره البشرية الى موقعها الأصلى فى التنظيم البيروقراطى بعد تأدية المهمة ٠ حيث أن هناك انجاز محـدد مطلـوب تحقيقه ذلك أن فريق الاداره فى مواقع الاعمال يعطى القدوه وعلى هذا فالنظام البيروجرامى محـاولة للتغلب عـلى أسلوب التشغيل البيروقراطى (٩٣) ٠

التنظيم الشبكى :

نمط التنظيمات الشبكية وليد عصر الفضاء الذى

(٩٢ ، ٩٣) المرجع السابق ص ١٦١ ــ ١٦٦ ٠

نعيش فيه وارتبط ببرامج ارسال الرواد الى سطح القمر وما تحقق عنه من نتائج ولو أن المشكلة عند الاعداد لبرامج رواد الفضاء كانت مجرد اطلاق الصواريخ لما كانت هناك حاجة الى تحدى التنظيمات البيروقراطية ولكن المشكلة كانت ارسال صواريخ تحمل الرواد ووضعهم فوق سطح القمر • ثم الأهم من ذلك كله العودة بهم سالمين الى الارض مرة أخرى • وقد أدرك الامريكيون أن تحقيق هذا الشطر الاخير من المهمة بصفة خاصة لا يمكن أن يؤتمن عليه تنظيم بيروقراطي والا فما الحل لو حدثت مشكلة أثناء الرحلة وادعى أحد البيرقراطيين أن حلا ليس من اختصاصه ؟• من هنا نشأت فكرة التنظيمات التى تكلف بمهام محددة فى اطار زمنى محدد ثم ينتهى عمر التنظيم مع نهاية المهمة • والتنظيم الشبكى فى واقعة نظام لم تتجمع مفرداته بالصدفة ولكنها ترتبط ببعضها بسبب علاقتها بالأهداف التي يسعى اليها هذا النظام (٩٤) •

ويوفر التنظيم الشبكى للعاملين داخله بيئة ديناميكية يكون تبادل العلاقات فيها رأسيا وأفقيا من أجل تحقيق النتائج داخله والتنظيم الشبكى يمثل مزيجا من التنظيم البيروقراطى والبيروجرامى وعناصره

---

(٩٤) المرجع السابق ص ١٧٠ •

البشرية تعمل بصفة مؤقتة ويعودون الى اداراتهم الوظيفية عند انتهاء المهمة ·

تطبيقات التنظيم الشبكي :

أحب أن أشير الى التجربة السويدية (٩٥) فى تنظيمها لمؤسساتها على أساس مستقبلى · تنظر السويد الى المؤسسة باعتبارها اتحادا أو شبكة من المقاولين أو المتعهدين أو الملتزمين وهؤلاء المقاولون أو المتعهدون لا يأتون من خارج المؤسسة كما هو العرف السائد فى كل مكان ولكنهم يأتون من داخلها ومن بين موظفيها والعاملين بها ·

والسويد دولة من أرقى دول العالم قد أنشأت مدرسة خاصة فى (فيليسينار) تقوم بتدريس هذه الفكرة للموظفين ولمديرى الشركات والفكرة الأساسية فى هذا هى القيام بعملية تحقيق نتائج لمسار الجهد الخلاق فى المؤسسات الكبرى عن طريق تعميم نظام المقاولين الداخلين فى هذا النظام والتى تقع الفائدة فيه بالنسبة للجانبين الجانب الأول المقاول الموظف الذى توكل اليه المؤسسة تسير جزئية من العمل بصلاحيات كاملة يستفيد من اسم المؤسسة وسمعتها

---

(٩٥) مجلة المصور العدد ٣٣٣٤ بتاريخ ٢ سبتمبر ١٩٨٨ ـ ص ٣١ ـ تهجن التجربة اليابانية ، راجى عنايت ·

واتصالاتها ومصادرها وأموالها . والجانب الثاني المؤسسة فهى الرابعة عندما تزدهر أعمالها ويكتسب نشاطها المزيد من الخلق والابتكار كما أنها تحتفظ بهذا الموظف المقاول صاحب العقل الخلاق والقدرات العالية . والذى كان من المرجح أن تدفعه قدراته الى ترك المؤسسة والانتقال الى عمل جديد يحقق فيه المزيد من الدخل والمكانة ويحقق فيه ذاته .

ان روح التنظيم الشبكى هى اقتناع كل فرد من العاملين بأن مكسبه يتحقق نتيجة لدعم الآخرين وليس نتيجة للتسلق فوق أكتافهم . واحلال التنظيم الشبكى البيروجرامى وجماعات الجودة والمسابقات وأى أنظمة أخرى محل تسلسل القيادات التقليدية للتغلب على أسلوب التشغيل البيروقراطى .

ولكى يتم اعادة بناء الدولة العصرية يمكن دراسة تجربة الآخرين الناجحة واستنباط أساليب ادارية حديثة . وليس بغريب (٩٦) اذا علمت أن التجربة اليابانية التى أذهلت العالم بدأت بترجمة تجربة محمد على فى بناء الدولة العصرية مصر .

---

(٩٦) جريدة الجمهورية ـ ١٩٨٨/١١/١٧ ـ رسالة اليابان ــ سمية أحمد .

الخاتمـة

قلة المعرفة وتحليل الموقف

الآن وقد وصلنا الى نهاية الكتاب بحمدالله وتوفيقه فهل هناك فائدة للمعرفة والتعليم والتدريب بالنسبة للفرد بمعنى أنه اذا تعلم الفرد أيا كان موقعه الادارى وعرف الخطأ والصواب حق المعرفة هل يستمر فى السلوك الخطأ ويترك السلوك السليم ٠

ان الأخطاء (١) أو أى خطأ يحدث قلقا فى النفوس وأى خطأ يجب أن يتم تحليله تحليلا علميا أى عن طريق الجذور الأولى التى أنبتت شجرة الأخطاء والأخطاء الناجمة عنه وأن علة العلل وسبب الاخطاء هى بصفة خاصة (قلة المعرفة فى رؤوسنا عما هو حولنا) ولا يستثنى من ذلك أحد مهما كان علمه ٠

ويوضح ذلك سقراط (ان من يعرف مخال عليه أن يقترف الرزيلة بكل أنواعها) بمعنى أن من يعرف لابد له أن يسلك فى حياته مسلك الفضيلة دون أن يحس

شيئا من الضيق والعنت . ان من اقترف رزيلة انما اقترفها لأنه يجهل عواقبها ولو عرف تلك العواقب معرفة جيدة كاملة واضحة لاستحال عليه استحالة تنبع له من تلقاء نفسه أن يقترف الخطأ . وهنا يقال . ان الانسان قد يعرف الخطآ أنه خطأ ولكن ارادته أضعف من أن تحول بينه وبين ارتكابه ؟ .. فيكون جواب سقراط على مثل هذا القول . ان المعرفة الحقيقية فى الأمر عندئذ تكون غامضة أو ناقصة أما حين تكون معرفة الانسان بحقيقة (الموقف المعين) كاملة وواضحة امتنع عن اقتراف الخطأ بمانع داخلى . لأنه ليس بحاجة الى دوافع ثانية من الخارج لمنعها . فمثلا اذا كنت على ظمأ ووجدت كوبا مليئا بماء أنت تعرف حق المعرفة أنه مسموم فانك برغم الظمأ تكف عنه من تلقاء نفسك بأمر أنت صاحبه ولا يأمرك به سلطان . لماذا ؟ لأنك تعرف أن الماء مسموم وتعرف أن السم مميت وأنت لا تريد أن تموت .

والخلط هنا فى المعرفة بين ما يعرفه حقا وما يظن أنه يعرفه فالعارف الحق ستخطر فى ذهنه كل النتائج وكأنها ناصعة أمام عينيه اذا كانت نتائج سلبية أو ايجابية لعلمه . فالمشاكل مهما كانت فى كل أفرع

---

(١) جريدة الأهرام بتاريخ ١٩٨٨/١/١٩ ــ دكتور زكى نجيب محمود ــ مقال جذور وجذور .

الحياة والعمل هى عبارة عن (تحليل للموقف) تحليلا يرد الفروع الى أصولها والنتائج الى أسبابها ، سيصل الى أن علة العلل كامنة فى ضحالة المعرفة التى نحملها فى رؤوسنا عن أى موضوع مطروح للنظر وغموض تلك المعرفة القليلة غموضا لا يمكن العارف من رؤية النتائج المتوقعة حدوثها • فأى مشكلة فى أى موقف معين فما هى فى صميمها الا موقف فيه نقص عناصر معينة اذا أضيفت زالت المشكلة أو فيه زيادة عناصر معينة اذا حذفت زالت المشكلة وادراكنا لحقيقة الموقف (أى موقف ادارى مثلا) من نقص عناصره أو من زيادة يتطلب الدراسة العلمية ثم يتطلب بعد ذلك تبنى نتائج الدراسة وهى مهمة العلماء ومراكز البحوث والجامعات ومراكز التعليم والتدريب •

والمعرفة المطلوبة والمقصودة أن تتحول تلك المعرفة عند حاملها الى سلوك فعلى يتضمن المشكلة ولكن جوهر الكارثة فى الطريقة التى تواجه بها الموقف الصعب فنرى جهود العلماء ومراكز التعليم والابحاث فى الدول المتقدمة قد استطاعت ادراك حقيقة الموقف ومشكلاته والحل بوعى متوقع للحدوث الى تغير السلوك فى الحياة العملية درءا للخطر ونظرة للمستقبل •

• ان علة العلل هى فقر المعرفة وليس فقر المال فاللهم أرزقنا علما نافعا ورزقا واسعا وشفاءا من كل داء •

أهم المراجع

١ ـ القرآن الكريم

٢ ـ تفسير المنتخب

٣ ـ تفسير بن كثير

٤ ـ **دليـل الباحثين**
دكتور سيد الهوارى

٥ ـ **القيادة وقضية التغير**
د / وفاء حسين الزير

٦ ـ **أسس التدريب**
الأستاذ / أحمد ابراهيم باشات

٧ ـ **طرق وفنون التدريب**
الأستاذ / محمد السيد الديسطى

٨ ـ **السلوك الانسانى فى الادارة**
د / على السلمى

٩ ـ **العمـل فى الاســلام**
دكتور عيسى عبده ، أحمد اسماعيل

١٠ ـ **الاصول العلمية للادارة والتنظيم**
د / على عبد المجيد عبده

١١ ـ التنظيم والأساليب والمهام التنظيمية
د / مهدى حسن زويلف
١٢ ـ عمر بن الخطاب وأصول السياسة
د / سلمان محمد الطماوى
١٣ ـ القيادة وفاعليتها فى الاسلام
د / أحمد ماهر البطرى
١٤ ـ مقدمات المناهج
أ / أنور الجندى
١٥ ـ احياء علوم الدين
الامام الغزالى
١٦ ـ رياض الصالحين
الامام محى الدين النووى
١٧ ـ الترغيب والترهيب
زكى الدين بن عبد القوى
١٨ ـ محاضرات فى تنظيم المجتمع
د / يحيى حسن درويش وآخرون
١٩ ـ الادارة فى الاســـلام
د / أحمد ابراهيم أبو سن
٢٠ ـ الادارة بين النظرية والتطبيق
د / كمال حمدى أبو الخير
٢١ ـ السلوك الانسانى والادارة الحديثة
د / ابراهيم الغمرى
٢٢ ـ رواد الوعى الاسلامى فى الشرق
د / عثمان أمين

٢٣ ـ قضايا اسلامية
أ / محمد متولى الشعراوى

٢٤ ـ منهاج المسلم
أ / أبو بكر الجزائرى

٢٥ ـ الخمر فى الفقه الاسلامى
د / فكرى أحمد عكاز

٢٦ ـ الاتصال الفعال والادارة
د / مصطفى حجازى

٢٧ ـ الاسلام والمناهج الاشتراكية
أ / محمد الغزالى

٢٨ ـ نظام الادارة فى الاسلام
د / القطب محمد القطب طبليه

٢٩ ـ سعد بن أبى وقاص
أ / السيد عبد القادر طليمات

٣٠ ـ تربية الاولاد فى الاسلام
د / عبد الله ناجح علوان

٣١ ـ القيادة وادارة الحرب
لواء محمد جمال الدين محفوظ

٣٢ ـ علم النفس والانتاج
د / عبد الرحمن عيسوى

٣٣ ـ القيادة والسلطة فى التاريخ الاسلامى
د / عماد الدين خليل

٣٤ ـ ادارة الذات
أ / صفاء زيتون

٣٥ ـ المدير الفعال
د / سيد الهواوى

٣٦ ـ تنظيم الافراد
أ / صفاء زيتون

٣٧ ـ الجوانب السلوكية فى الادارة
د / زكى محمد هاشم

٣٨ ـ فن قيادة الجماعات
د / صموئيل حبيب

٣٩ ـ أسرار الادارة اليابانية
د / حسين حمادى

٤٠ ـ بحث عن سبب تقدم اليابان
د / جوران ـ رابطة الادارة الأمريكية

٤١ ـ دوائـر الجـودة
من وثائق معهد الجودة

٤٢ ـ بحث عن نظم وأساليب التدريب الحديثة
أ / ابراهيم محمد الأبيض

٤٣ ـ العلوم السلوكية
د / حسين حمادى

٤٤ ـ ادارة النظم
د / حسين حمادى

٤٥ ـ كتاب دورى رقم ١٥ لسنة ١٩٨٧
الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

٤٦ ـ الايمـان والحياة
دكتور يوسف القرضاوى

٤٧ ـ شبهات وأباطيل خصوم الاسلام
الشيخ محمد متولى الشعراوى

٤٨ ـ القيادة الادارية فى الاسلام
الأستاذ محمد صابر البرديسى

٤٩ ـ الوقت فى حياة المسلم
د / يوسف القرضاوى

٥٠ ـ الكنز الثمين فى أحاديث النبى الأمين
لأبى الفضل عبد الله

● الصحف والمجلات ●

١ ـ اللواء الاسلامى
٢ ـ مجلة التنمية الادارية
٣ ـ المدير العربى
٤ ـ عالم الادارة
٥ ـ آخر ساعة
٦ ـ المصور
٧ ـ الأهالى
٨ ـ الأهرام
٩ ـ الاخبار
١٠ ـ الجمهورية

فهرس

الصفحة	الموضــوع

مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب

رقم الايداع بدار الكتب ٥٠٤٦/١٩٩٠

ISBN — 977 — 01 — 2468 — 0



دراسة طيبة تعرف بعلم الادارة ، نشاته وتطوره، ونظرياته ، واتجاهاته فى الفكر الوضعى والتجارب الوضعية ، مع الاهتمام بالتجربة اليابانية . ويشتمل الكتاب على اشارات موضوعية ومفيدة لبعض القضايا الإسلامية المتصلة بهذا العلم ، سواء منها ما جاء فى القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة ، او ما كان بممارسات تطبيقية فى الدولة الاسلامية ومجتمعها على عهد صدر الإسلام . ، وذلك مع ابراز النظرة الشمولية الإسلامية فى هذا الميدان عن النظرات والنظريات الوضعية الجزئية . والكتاب يعرض كل ذلك على نحو بسيط ومفيد لجمهور المثقفين والقراء . وللعاملين فى قطاع الأعمال(القطاع العام/والقطاع الخاص/والقطاع الحكومى) .

مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب